

- UTEN TILLIT RAKNER ALT -

En studie av lederes refleksjoner om tillit til medarbeidere

Kjersti Vardeberg

Diakonhjemmet Høgskole
Master i verdibasert ledelse, kull 2007 høst
L41 Mastergradsoppgave
Antall ord: 29.432
Veileder: Einar Aadland

2. mai 2011

Problemstilling

Hvilke refleksjoner gjør ledere i en kunnskapsorganisasjon seg om fenomenet tillit til medarbeidere, og hvordan forstås begrepet tillit?

Sammendrag

Tema for denne studien er lederes tillit til medarbeidere. Studiens formål er å bidra til å belyse den komplekse dynamikken mellom leder og medarbeider. Problemstillingen er:

Hvilke refleksjoner gjør ledere i en kunnskapsorganisasjon seg om fenomenet tillit til medarbeidere, og hvordan forstås begrepet tillit?

Studien er en empirisk undersøkelse sammenholdt med teoretiske perspektiver. Teoretisk utgangspunkt er tillit i et relasjonelt perspektiv, og den løpende tillitsdiskursen i lys av organisasjon og kultur. Problemstillingen er belyst gjennom fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer med mellomledere i et lite helseforetak.

Undersøkelsen peker på ulike nyanser i leders tillit til medarbeider. Tiltro knyttes til kompetanse, tillit til karakteregenskaper. Det er indikasjoner på at disse formene for tillit er av ulik kvalitet, og kan knyttes opp mot ulike teoretiske forståelser. Brist i tiltro knyttet til manglende kompetanse betraktes som enkelt å håndtere, og gir sjelden varig endring i tillitsforholdet. Tillitsbrudd knyttet til karakteregenskaper aktualiserer gjerne verdier og moralske forhold. De medfører ofte sterke følelser, få gode handlingsalternativer, og relasjonen kan bli varig endret. Sterk ekstern kontroll ser også ut til å påvirke tillitsforholdet mellom leder og medarbeider.

Resultatene er diskutert, og studiens begrensninger og mulige konsekvenser for praksisfeltet er presentert. Ledere har behov for å reflektere med andre når tiltro og tillit utfordres, særlig for å få korreksjoner på egen fortolkning av situasjonen. Når bruddet har skjedd, har det ofte store konsekvenser for partene personlig og for arbeidsforholdet. Det kan være av stor betydning at virksomheter legger til rette for å motvirke dette.

Forord

*Nog finns det mål och mening i vår färd -
men det är vägen, som är mödan värd.*

(fra "I rörelse" av Karin Boye, 1927)

Linjene fra Karin Boyes dikt er betegnende for disse årene som student på Diakonhjemmet høyskole. Det er veien fram, ikke den ferdige masteroppgaven som er verd strevet, og slik sett er det nesten vemodig å være framme. Jeg har møtt mange flotte mennesker både i ansatte og medstudenter gjennom fire år. Takk til hver og en av dere for følget!

Når det gjelder selve oppgaven, er jeg mange takk skyldig. Først mine informanter: Takk for at dere delte deres erfaringer med meg. Etter intervjuene satt jeg igjen med ydmykhet over å ha møtt kloke og reflekterte ledere med stort hjerte for sine medarbeidere. Adm. direktør, klinikksefer og avdelingsledere skal også ha takk for at jeg fikk gjennomføre studien. Tusen takk - veileder Einar Aadland! Din kunnskap om temaet jeg valgte, brakte meg til steder jeg aldri hadde funnet på egen hånd. Takk for tålmodighet, vennlighet og for at du ikke brukte stoppeklokke på veiledningstimene våre. Takk til Tom Eide, Heidi Østby Martinsen, Eva Daae Kversøy og resten av veiledningsgruppa for tilbakemeldinger og diskusjoner. Takk til bibliotekene på Diakonhjemmet Høgskole og på Nesodden for god hjelp og service.

Så til min egen arbeidsplass: Takk for muligheten til å gjennomføre dette studiet. Spesiell takk til mine nærmeste kolleger Per A. Frydenborg og Lena Haugen for inspirerende diskusjoner, og for støtte, romslighet og forståelse, særlig i denne siste fasen av arbeidet med oppgaven. Dere er gode eksempler på at verdibasert ledelse virker i praksis! Takk også til mine øvrige medarbeidere, som har unnlatt å kommentere fravær og noe manglende fokus disse siste månedene. Det setter jeg stor pris på.

Til slutt takk til dere hjemme. Til Torstein og Maiken som beleilig tok et halvår i Asia og dermed ga meg mulighet til eget kontor denne våren. Og til Jon og Aksel, for hensyn og forståelse, middag, kaffe og klapp på skulderen. Tusen takk.

Nesodden, 2. mai 2011

Kjersti Vardeberg

Innhold

1. Innledning	6
1.1 Personlig begrunnelse for valg av emne	6
1.2 Behovet for studier om tillit	7
1.3 Oppgavens oppbygging.....	8
2 Problemstilling	9
3 Teori	11
3.1 Forskningsstatus	11
3.1.1 Tillit.....	12
3.1.2 Tillitsbrudd.....	13
3.2 En relasjonelt perspektiv på tillit og mistillit	14
3.2.1 Tillit som suveren livsytring og etisk fordring.....	15
3.2.2 Tillit som rasjonell vurdering og valg	16
3.2.3 Mistillit	19
3.3 En kontekstuell perspektiv på tillit og mistillit	21
3.3.1 Tillitsdiskursen innen organisasjon og ledelse.....	21
3.3.2 Organisasjon som kontekst.....	23
3.3.3 Kultur som kontekst	25
3.3.4 Makt og tillit.....	29
3.4 En integrerende modell for tillit	30
3.5 Lederes refleksjon om egen praksis	32
3.6 Oppsummering	33
4 Metode	36
4.1 Metodisk tilnærming	36
4.2 Valg av datainnsamlingsmetoder	37
4.2.1 Fokusgrupper.....	37
4.2.2 Elementer fra aksjonsforskning.....	38
4.2.3 Individuelle dybdeintervjuer	39
4.2.4 Historiefortelling	40
4.3 Valg av studieenhet	40
4.3.1 Å forske blant sine egne	41
4.3.2 Utvalget	42
4.4 Metoder i analysearbeidet	43
4.5 Metoderefleksjon.....	44
4.5.1 Forforståelse	45
4.5.2 Valget av studieenhet, utvalg og metode	45
4.5.3 Etske betraktninger.....	46
4.5.4 Validitet og reliabilitet	47
5. Resultater og drøfting	49
5.1 Hvordan forstås tillit?.....	49
5.2 Hvordan fremtrer tilliten i hverdagen?.....	50
5.2.1 Tillit til faglig kompetanse	50
5.2.2 Tillit til at regler og prosedyrer følges	51
5.2.3 Tillit til samarbeidsevne og ivaretagelse av fellesskapet	52
5.2.4 Tillit til personlige egenskaper	52
5.2.5 Sammenfatning.....	53
5.2.6 Tillit til det man er, og tiltro til det man gjør	54

5.2.7	Spontan tillit, og tillit som utvikler seg over tid.....	55
5.2.8	Sammenfatning.....	56
5.2.9	Lederens bidrag til å gjøre medarbeideren tillitsverdig	57
5.2.10	Oppsummering og drøfting	58
5.3	Hva utfordrer tiltro og tillit, og hva skjer når de brytes?.....	61
5.3.1	Hva kan endre tiltro og tillit?	61
5.3.2	Når tillitsforholdet trues, må man snakke sammen	63
5.3.3	Når årsaken er manglende kompetanse	65
5.3.4	Når årsaken ligger i karakteregenskaper	68
5.3.5	Oppsummering og drøfting	73
5.4	Kan økt offentlig kontroll true tillitens vekstvilkår?.....	76
5.4.1	Drøfting	79
5.5	Endringer som følge av bevisstgjøring av tillitsdiskursen	80
5.5.1	Drøfting	82
6	Konklusjon	84
7	Etterord	88
	Litteratur	89
	Vedlegg	92
	Vedlegg 1: Brev til administrerende direktør.....	92
	Vedlegg 2: Brev til klinikkjefer og avdelingsledere.....	93
	Vedlegg 3: Brev til mellomledere	94
	Vedlegg 4: Intervjuguide, fokusgrupper	95
	Vedlegg 5: Bakgrunnsopplysninger, deltagere i fokusgrupper	96
	Vedlegg 6: Intervjuguide, individuelle intervjuer	97

Figurer

- Figur 3.1: Integrating trust and distrust: Alternative Social Realities (Lewicki, McAllister & Bies 1998)
- Figur 3.2: Proposed model of trust (Mayer, Davis & Schoorman 1995)
- Figur 3.3: Kort oppsummering av forståelser av tillit
- Figur 5.1: Fokusområder for tillit
- Figur 5.2: Tiltro og tillit
- Figur 5.3: Fortolkninger av tillitshendelse
- Figur 5.4: Revurdering av umiddelbar fortolkning av hendelse
- Figur 5.5: Når en hendelse har betydning for en ledes tiltro til en medarbeider
- Figur 5.6: Når en hendelse har betydning for en ledes tillit til en medarbeider

1. Innledning

Confucius told his disciple Tzu Kung that three things are needed for government: weapons, food and trust. If a ruler can't hold on to all three, he should give up the weapons first and the food next. Trust should be guarded to the end: without trust we cannot stand (O'Neill 2002: 3)

Historien om Confucius (ca 500 år f.Kr), viser at teoretikere alt for 2500 år siden var oppmerksom på betydningen av tillit i forholdet mellom leder og underordnet. Onora O'Neill (2002) finner eksempler i nyere historie som viser at Confucius' råd antakelig fortsatt har mye for seg: Våpen hjalp ikke Taliban da fotsoldatene mistet tilliten og deserterte, og fra andre verdenskrig vet vi at matmangel ikke trenger å velte en regjering dersom folket har tillit til den og rasjoneringsystemet den forvalter. Oversatt til dagens begreper innen ledelse, kan man kanskje si at tillit er viktigere enn maktmidler og belønning.

1.1 *Personlig begrunnelse for valg av emne*

Emnet for denne undersøkelsen er tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider. Min interesse for dette emnet springer i utgangspunktet ut av mine erfaringer som leder, og min nåværende arbeidssituasjon som leder i en kunnskapsorganisasjon.

Jeg har en helsefagutdanning, og har hatt ulike lederjobber i mange år. Mine første erfaringer skriver seg til begynnelsen av 90-tallet, da jeg var leder for kolleger i egen faggruppe som hovedsakelig hadde kliniske oppgaver. Forventningene til lederen kan kanskje betegnes som "fremst blant likemenn". Mine medarbeidere ønsket seg først og fremst en faglig rådgiver som kunne løse faglige utfordringer på strak hånd. Det var dessuten en rekke prosedyrer og retningslinjer for arbeidet, slik at den enkeltes handlingsrom var relativt innskrenket. Til sammen innebar dette at tillit til de jeg skulle lede ikke var et stort tema. I dag er rollen svært annerledes. Jeg har en lederstilling i et kompetansesenter, og leder medarbeidere med ulik fagbakgrunn. De har oppgaver knyttet til både forskning, kunnskapsformidling og klinikk, høy kompetanse, og ønsker stor grad av selvstendighet. Arbeidsmåten og kulturen i organisasjonen tilsier også at de skal ha det. Kombinert med min begrensede kompetanse på deres fagområder, gjør dette at jeg som utgangspunkt må ha tillit til at de gjør gode

vurderinger og valg. Men har jeg som leder da nok kontroll? Hva bygger jeg denne tilliten på? Hvilke grenser har den?

Tillit er en av fire kjerneverdier i vår organisasjon, noe som har ført til gjentatte diskusjoner om hva tillit er. Hvis tillit er en verdi, hvordan skal det forstås og praktiseres av oss som organisasjon, og som ledere og medarbeidere? Er tillit noe en gjør seg fortjent til, eller er det noe en kan velge å ha ut fra en vurdering av hvor stort utbyttet vil bli?

Under studiet i verdibasert ledelse støtte jeg raskt på litteratur som teoretiserte tillitsbegrepet, og satte det i en ledelsesfaglig ramme. Dette gjorde meg nysgjerrig på å forstå mer av tillitens plass og betydning i praksis, og jeg leste litteratur om tillit sett fra ulike faglige vinkler. Mengden av litteratur tilsa at det var stor interesse for tillit som begrep og fenomen, men læreverket i ledelse så i liten grad ut til å behandle lederes tillit til medarbeidere.

1.2 Behovet for studier om tillit

Begrepene tillit og mistillit er mye brukt i norsk samfunnsdebatt og i media, og ofte på måter som kan tyde på at det tillegges ulikt innhold. Teoretikere har også ulike, til dels motstridende forståelser av tillit. For eksempel oppfatter filosofen Knud Løgstrup (1956) tillit som en suveren livsytring og etisk fordring, mens sosiologen Niklas Luhmann (1999) mener tillit er et rasjonelt valg som ikke kan moraliseres. Hvilke dimensjoner ved tillitsbegrepet beskriver leders tillit i praksis?

Endringer i synet på ledelse har bidratt til å endre synet på betydningen av relasjonen mellom leder og ansatt. Uviklingen fra Fredric Taylor og hans tanker om ”scientific management” (Strand 2007: 44) til ledelse av dagens kunnskapsorganisasjoner utgjør et langt sprang. Fra en forståelse av ledelse som full styring og kontroll, blir det i dag gjerne forstått som å oppnå resultater gjennom eller sammen med andre (Brandt & Hildebrandt 2007). Den ansatte eller underordnede, som tidligere ble håndtert nesten på linje med maskinene i fabrikken, blir i dag sett som en samarbeidspartner og organisasjonens viktigste ressurs, som en *medarbeider*. Mange ansatte i dagens arbeidsliv forventer gjerne tillit, og en jobb med stor grad av frihet og selvbestemmelse settes høyt. Arbeidslivsmodellen og lovverket legger vekt på medbestemmelse og flate strukturer, og ledere ser at motivasjon og autonomi for

medarbeiderne er nødvendig for å oppnå gode resultater. Forutsetningene for ledelse har altså endret seg radikalt, og i en slik sammenheng blir forholdet mellom leder og medarbeider sentralt. Hvilke refleksjoner gjør dagens ledere seg om tillit som en del av relasjonen mellom seg og sine medarbeidere, og hvordan påvirker det deres praksis?

Organiseringen av helsevesenet etter fortaksmodellen gir ledere større frihet, men også større ansvar. Samtidig har samfunnet et økende kontrollfokus, og offentlig virksomhet preges av stadig større vekt på åpenhet og dokumentasjon. Kontroller, revisjoner og sertifiseringer krever nitidige registreringer. Står dette i motsetning til tillitsforholdet mellom menneskene?

Det har de senere årene kommet flere nye studier om tillit mellom ledere og medarbeidere, men det kan likevel virke som det er et begrenset tilfang av empiriske studier, særlig om lederes tillit til medarbeidere. Sett i lys av endringene innen samfunnsutviklingen og ledelse som fag, er dette overraskende. Det har ledet meg til spørsmålet som er utgangspunktet for denne undersøkelsen: Hva kjennetegner lederes tillit til medarbeidere?

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel to presiseres problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel tre presenterer forskningsstatus gjennom noen empiriske studier, tar det for seg teoretiske forståelser av tillit i et relasjonelt og et kontekstuellet perspektiv. Kapittel fire gjør rede for metodisk tilnærming, metoder for datainnsamling og utvalget for intervjuene, etiske hensyn og refleksjoner over studiens begrensninger.

Resultatene fra undersøkelsen presenteres gjennom mine analyser og fortolkninger i kapittel fem. Jeg har valgt å drøfte resultatene mot teorien i det samme kapitlet. Kapittel seks oppsummerer funnene i forhold til problemstillingen, går inn på hvilke konsekvenser studien kan ha for praksisfeltet og foreslår til slutt noen alternativer for videre forskning på feltet.

2 Problemstilling

Hensikten med denne studien er å gi et bidrag til å forstå den komplekse dynamikken i en profesjonell relasjon mellom leder og medarbeider. Med ”leder” menes mellomledere med personalansvar. ”Medarbeider” er en person lederen formelt er leder for. Som beskrevet i forrige kapittel, peker samfunnsutviklingen mot et ønske om større grad av autonomi for arbeidstakere. Dette påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider, og kanskje tilliten i særdeleshet. Ved oppstarten av arbeidet med denne oppgave søkte jeg etter empiriske studier på tillit mellom leder og medarbeider. Søkene ga en god del treff på studier av medarbeideres tillit til ledere, noen på den gjensidige relasjonen, men så å si ingen som hadde undersøkt lederes tillit til medarbeidere: Slik jeg vurderer det, tilsier samfunnsutviklingen at det er et behov for å øke den systematiske kunnskapen på dette feltet.

Mitt utgangspunkt var å undersøke tillit som en del av relasjonen. I denne sammenhengen er tillit et tosidig og gjensidig forhold, og en del av samspillet mellom to personer. Mange ulike innfallsvinkler til dette temaet kunne vært interessante. I en tidlig fase planla jeg å gjøre en undersøkelse av denne gjensidige relasjonen, og få innblikk i både leders og medarbeiders tillit til hverandre. Konteksten de var en del av ville også være viktig å undersøke. Imidlertid så jeg at dette fort kunne ende opp med en større kulturstudie. Slik jeg vurderte det ville dette enten måtte gjøres svært overfladisk, eller falle utenfor rammene av en masteroppgave. Jeg vurderte også å sammenligne tillitsrelasjoner i ulike organisasjoner, for eksempel offentlig og privat virksomhet. Men ettersom jeg fant lite empiri på lederes tillit til medarbeidere, ble min vurdering at selve fenomenet kanskje bør beskrives bedre før man ser etter forskjeller mellom ulike grupperinger.

Ut fra egen bakgrunn som leder, bestemte jeg meg for å undersøke lederes oppfatninger. Dette kan ses som en forenkling av virkeligheten, ettersom tillit er en gjensidig relasjon. Likevel mener jeg det er relevant å beskrive hvordan lederne tenker om tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider, kanskje særlig i kunnskapsorganisasjoner. Jeg har selv erfaring som leder i en slik organisasjon, og mener kjennetegnene ved arbeidsform og medarbeidere her gir tilliten en spesiell plass. Tillit er, slik jeg oppfatter det, et begrep som ikke er entydig, og ulike personer kan ut fra personlighet og verdisyn ha ulik oppfatning og praksis. Jeg ønsket derfor mange lederes innspill og synspunkter på temaet.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilke refleksjoner gjør ledere i en kunnskapsorganisasjon seg om fenomenet tillit til medarbeidere, og hvordan forstås begrepet tillit?

Forskningsspørsmål:

- Hvordan forstås tillit, og hvordan fremtrer tilliten i hverdagen?
- Hva utfordrer tilliten, og hva skjer når den brytes?
- Kan økt offentlig kontroll true tillitens vekstvilkår?
- Endrer en bevisstgjøring av tillitsdiskursen lederpraksis?

3 Teori

Ifølge Norsk ordbok er tillit en ”forvissning om (en persons) egenskaper, evner til å mestre noe el. om at vedkommende er til å stole på” (Guttu 2011). Tillit er å tru fullt og fast (på), ha tiltru (til), stole (på). Tillit kommer fra norrønt *hlita*, som betyr å støtte seg eller lene seg til (*Nynorskordboka* 2009), og ifølge ordboka Norske synonymmer (Gundersen 2010) er tillit og tiltro synonymmer. Engelsk Norsk ordbok oversetter tillit til *faith, trust, confidence* og *reliance* (*Norsk Engelsk ordbok* 2010). Om opprinnelsen til ordet *trust* heter det: “Middle English, probably of Scandinavian origin; akin to Old Norse *traust* trust; akin to Old English *trēowe* faithful” (*Meriam Webster Online Dictionary* 2010). *Traust* betyr sterk, stø og tillitvekkende; solid (Guttu 2011). Mistillit forsås som ”mangel på tillit, mistro” (Guttu 2011).

Først presenteres noen empiriske studier om tillit mellom ledere og medarbeidere, og deretter teoretiske forståelser. Tillit har både et relasjonelt og et kontekstuellet perspektiv. Det er valgt ut noen teoretiske forståelser av tillit som belyser relasjonen ut fra ulik vektlegging, og deretter om forholdet mellom tillit og mistillit. Den kontekstuelle forståelsen belyses først gjennom endringen i tillitsdiskursen knyttet til ledelse de siste åra, og deretter ved å se tillit mot et bakteppe av kultur, organisasjon og ledelse. Det presenteres en forståelsesmodell som integrerer flere elementer for tillit i organisasjoner, og til slutt rammer for å forstå lederes behov for å reflektere over slike temaer.

3.1 *Forskningsstatus*

The diversity of assumed functions and various classifications, together with an ambiguous and diversified context of trust relations as well as an overload emotional and overstated explanatory value of the concept, makes trust one of the most difficult concepts to handle in empirical research (Misztal 1996: 95).

Til tross for vanskene Barbara Misztal beskriver, ser det ut til at forskningslitteraturen på dette feltet er raskt økende. Studiene ser ut til å være knyttet til flere områder innen samfunnsfagene. Aslaug Kristiansen (2005) har gjort en oppsummering av tillitsforskning innen psykologi, sosiologi, økonomi, organisasjonsteori og ledelsesteori. Hun påpeker at denne gjennomgangen innenfor ulike fagdisipliner får tillit framstå som komplekst og

sammensatt, og som noe som ”kan analyseres og diskuteres ut fra ulike innfallsvinkler med forskjellig resultat” (ibid:17). En undersøkelse av forståelsen av tillit innen økonomi, psykologi og sosiologi konkluderer imidlertid med at disse fagene i stor grad har en felles definisjon av begrepet. Derfor kan forskning innen ett fagfelt være av stor interesse for de andre (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998).

Når det gjelder studier innen organisasjon og ledelse, ser det ut til at forskerne stort sett har konsentrert seg om medarbeidernes tillit til lederen, og konsekvenser av denne. Noen studier har sett på gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, og mellom kolleger i en organisasjon. Det ser ut til å være få undersøkelser som ser spesifikt på leders tillit til medarbeidere, og de jeg finner ser ut til å ha kvantitativt design. Her presenteres noen empiriske studier jeg mener er relevante i forhold til min problemstilling

3.1.1 Tillit

Dirks og Ferrin (2002) har gjort en meta-analyse av 106 kvantitative studier fra de siste fire tiår som omhandler medarbeidernes tillit til ledere. De ser på sammenhengen mellom (1) forutsetningene for tilliten (stil og trekk ved leder, trekk ved medarbeider og hvor lenge samarbeidet har vart), (2) hvilken definisjon eller dimensjon av begrepet tillit som er benyttet (affektiv innfallsvinkel, kognitiv innfallsvinkel, vilje til sårbarhet, og en fjerde gjennomgripende forståelse) og (3) hvilke konsekvenser tilliten har (medarbeidernes holdninger til arbeidsplassen, deres atferd og deres ytelse). Forfatterne konkluderer med behovet for videre forskning, blant annet for å få bedre forståelse for ulike former for eller dimensjoner ved tillit, og sammenhengen mellom forutsetningene for tillit, hvilken forståelse man har av tillit, og effekten av medarbeidernes tillit til lederen.

Salamon & Robinson (2008) gjorde en longitudinell studie av 88 bedrifter i detaljvarehandel. Undersøkelsen viste at ansattes opplevde tillit fra lederen påvirket deres atferd og ytelse. De fant signifikante sammenhenger mellom opplevd tillit og normer for felles ansvar for bedriften, og dette endret bedriftens resultater i positiv retning. Det ser altså ut til at ansatte som opplever tillit fra sin leder får et økt medansvar for å oppfylle organisasjonens mål.

I en fersk masteroppgave så Marianne Gjølme på effekt av at ledere hadde fått coaching (Gjølme 2009). Blant annet undersøkte hun om coaching kan påvirke en leders tillit til sine medarbeidere, og om en endring i tillit skaper endring i lederens atferd. Hun fant at fire av ni ledere mente at de fikk større tillit til sine medarbeidere etter coaching. Lederne mente videre at de utviklet sin atferd ved å delegerer mer ansvar til sine medarbeidere, stilte medarbeideren flere spørsmål, var mer åpen og ærlig i sin kommunikasjon, og mer bevisst de signaler de selv sendte ut.

3.1.2 Tillitsbrudd

Six undersøkte hvordan mennesker håndterer tillit, krenkelser av tillit og følgene av tillitsbrudd (Six 2003). I et stort verdensomspennende selskap fant forskerne gjennom intervjuer og observasjoner fram til 197 konkrete hendelser som kunne klassifiseres som tillit, krenkelser av tillit eller en kombinasjon av dette. Ved å analysere disse gjorde de flere interessante funn. Blant annet fant de at oppfatningen av årsaken til en hendelse hadde avgjørende betydning for hvordan tillitsforholdet ble påvirket. Dersom hendelsen ble oppfattet som et uhell eller en misforståelse, ville forholdet reetablere seg. Dersom årsaken ble oppfattet som en dypere uenighet eller mistillit, ble tillitsforholdet gjerne endret, evt. brutt. I to tredjedeler av tilfellene som innebar en krenkelse av tilliten, fant de ingen negative konsekvenser på forholdet mellom personene, det ble enten ikke påvirket, eller det kunne endre innhold og noen ganger bli enda dypere enn tidligere.

I en såkalt laboratoriestudie ble deltagerne utsatt for et eksperiment der målet var å undersøke om tillit kan gjenopprettes etter tillitsbrudd (Schweitzer, Hershey & Bradlow 2006). Forskerne ville undersøke tillitsgiverens perspektiv, og de ville også se på langtidseffektene av tillitsbrudd som skyldtes bedrag. Totalt 262 deltagere ble fortalt at de skulle spille et pengespill, og at summen de vant ville avhenge av deres eget og motspilleres spill underveis. Spillet la opp til at spillerne lurte og bedro hverandre. En av konklusjonene fra studien var at tillit kan gjenopprettes selv om motspilleren hadde vist ikke-tillitsvekkende atferd så lenge tillitsgiveren ikke oppfattet at dette skyldtes bevisst bedrag. I så fall mente de at tilliten aldri ville bli som før.

3.2 En relasjonelt perspektiv på tillit og mistillit

Aristoteles hevdet i sin bok om retorikk at man gjennom talen kunne overtale på tre ulike måter (Aristoteles 2006). Man kan påvirke med kjensgjerninger og argumenter. man kan framstå som troverdig, og man kan påvirke mottagerens følelser. Særlig det siste er viktig, mener Thyssen, fordi man gjennom denne kan påvirke både emosjoner og motiver (Thyssen 2001: 34). Man kan tenke seg at dette henger nært sammen med hvordan taleren framstår for tilhøreren, for som Aristoteles skriver: ”Vi fester nemlig lettere og raskere tiltro til sympatiske personer. Dette gjelder generelt i alle situasjoner, men i fullt monn i saker hvor det ikke hersker visshet, men gis rom for tvil” (Aristoteles 2006: 27-28). Selv om Aristoteles knyttet dette til talekunsten, kan det kanskje også overføres til andre situasjoner der det skapes tillit. I en leder-medarbeider relasjon kan man kanskje forstå Aristoteles dit at en medarbeider som framstår som sympatisk og troverdig vil påvirke lederens følelser, som igjen kan ha betydning for tillitsrelasjonen mellom dem.

Rousseau et al. (1998) beskriver tillit som ”a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions of behaviour of another”. Mennesket må møtes med tillit for å få tillit til seg selv, hevder Aadland (2004), og Sennett (2001) skriver at ”min forståelse av egen verdighet avhenger av hvorvidt andre kan stole på meg”. Flere drøfter tillit opp mot negativt ladete begreper som sårbarhet, makt, mistillit og kontroll (Bordum 2001; Luhmann 1999; Sørhaug 1996; Thyssen 2001; Aadland 2004). Tillit kvalifiserer først som tillit når den er plassert i forhold til sin motpol, mistilliten, hevder Thyssen (2001: 27). Samtidig hevdes det at tillit reduserer kompleksitet, gir ansvarsfølelse og motivasjon, fremmer selvrespekt og pålitelighet, og også påvirker organisasjonens resultater positivt (Grimen 2009; Nortvedt & Grimen 2004; Salamon & Robinson 2008; Aadland 2004). Tillit til personer er en toveisrelasjon, mens tilliten til en politiker eller en organisasjon er en enveis tillitsrelasjon (Thyssen 2001: 35).

Tillit er beskrevet og drøftet av mange teoretikere innen ulike fagdisipliner. Jeg har valgt å se nærmere på to innfallsvinkler; en som ser på tillit som et grunnleggende fenomen og med etisk perspektiv, og en som vektlegger det rasjonelle valget uten en moralsk dimensjon. Slik jeg ser det setter de hverandre litt i perspektiv, og det gir et utgangspunkt for å diskutere lederes tillit til medarbeidere ut fra ulike innfallsvinkler.

3.2.1 Tillit som suveren livsytring og etisk fordring

”Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt møtes med en naturlig tillid til hinanden,” hevdet den danske moralfilosofen Knud E. Løgstrup (1956: 17). Han hadde også bakgrunn som teolog, men til tross for at hans tanker har fellestrekk med kristne verdier, er det filosofien som preger hans teorier mest (Christoffersen 1999: 9). Han tok avstand fra tanken om at alt kan forstås og legges under menneskets herredømme, og mente at det i menneskelivet finnes fenomener og grunnleggende trekk som ikke er av en slik karakter. Disse ville han særlig rette søkelyset mot, for å avdekke de livsvilkår som tenkningen har tildekket. Slik sett drev han et moderne opplysningsprosjekt, hevder Christoffersen. I dag finnes henvisninger og drøftinger av Løgstrups tanker innen mange fagområder, som sykepleievitenskap, pedagogikk, estetikk og litteraturvitenskap (ibid 9-10), og sammen med flere har han gitt viktige impulser til nytenkning om den nære hjelperelasjonen (Aadland 1998: 37). Løgstrup har dermed bidratt til grunnlaget for omsorgsetikk og nærhetsetikk.

”Denne grunnleggende tilliten er til sist verken rasjonell eller irrasjonell. Den bare er der. Den tilhører *conditio humana*, menneskets grunnvilkår”, skriver Nortvedt og Grimen (2004: 102). Mens noen vil mene at barn fødes som *tabula rasa* – et ubeskrevet blad, mente Løgstrup at mennesket er født med en spontan tillit.

På forhånd tror vi på hinandens ord, på forhånd har vi tillit til hinanden. Det er kanskje mærkelig nok, men det hører med til at være menneske. Det ville være livsfjendsk at bære sig anderledes an. Vi kunne simpelthen ikke leve, vort liv ville visne, det ville blive forkrøblet, om vi på forhånd mødte hinanden med mistillid, troende den anden at stjele og lyve, forstille sig og føre os bag lyset. (Løgstrup 1956: 17)

Ifølge Christoffersen er Løgstrups poeng ikke at vi skal være tillitsfulle i alle situasjoner. Men fordi tilliten er en spontan og naturgitt livsytring, kan vi oppleve at den tar tak i oss selv i situasjoner der vi har grunn til å vise mistillit. Vi må anstrenge oss for å holde tillit og åpenhet i sjakk. ”Sannhet og tillit er altså ikke fenomener som blir til ved vår beslutning. Det er fenomener som bryter seg inn i våre liv på tvers av våre beslutninger” (Christoffersen 1999: 23). Aadland mener Løgstrups forståelse av tillit ikke bare handler om å stole på eller være trygg på noen, men å våge seg fram og utlevere seg til den andre. Dermed kan det være opp til tillitsgiveren om den andre lykkes i livet (Aadland 1998: 63). Løgstrup har derfor et moralsk perspektiv i sitt syn på tillit. Han bruker uttrykket ”suverene livsytringer”, fordi de ikke kan underlegges andre formål enn seg selv. Hvis man er tillitsfull fordi man ønsker å oppnå noe

fra den man viser tillit, er det ikke lenger tillit. Da går tilliten i stykker (Christoffersen 1999: 24).

Ekte tillit risikerer tap som er større enn det en taper på å ikke vise tillit, hevder Aadland (2004: 185). Løgstrup selv hevder at vi ofte reagerer med sterke følelser på tillitsbrudd. ”Sagen er nemlig den, at hvis tilliden bliver mødt af en hvilken som helst anden holdning enn modtagelse af den, slår den om i mistro” (Løgstrup 1956: 30). Når tillit misbrukes, endres bildet av den andre, og gjør at vi er på vakt overfor ham. Når et annet menneske viser oss tillit, gir det oss et etisk ansvar og en forpliktelse overfor den andre til å ta vare på ham og hjelpe ham til å se nye muligheter. Etter mitt syn peker dette på at tillit både forutsetter og er med å skape en relasjon.

Filosofen Harald Grimen mener Løgstrups analyser er primitive (2009: 146) og i beste fall kan tolkes som et grunnleggende positivt menneskesyn. Han tolker Løgstrup dit at tillit er moralsk godt og mistillit ondt, mens Grimen mener at disse fenomenene ikke kan moraliseres. Tillitens forsvarlighet betinges av andres pålitelighet. Vi kan ikke plikte å stole på noen som utnytter vår tillit til å lure eller skade oss, mener Grimen.

Slik jeg forstår Løgstrup, vil lederens tillit til medarbeidere være spontan og naturlig. Inntil medarbeideren har vist noe annet, stoler lederen på hans kompetanse og gode hensikter. Men dersom lederen viser tillit for å oppnå noe fra medarbeideren, for eksempel økt innsats, så går tilliten som suveren livsytring i stykker.

3.2.2 Tillit som rasjonell vurdering og valg

Sosiologen Niklas Luhmann laget en mer funksjonell analyse av tillit, med utgangspunkt i problemer og problemløsninger. Luhmann omtales ofte som systemteoretiker. Mennesket kan selv velge om det vil vise tillit, hevdet han (Luhmann 1999). Men om vi var fullstendig uten tillit ville vi bli lammet av angst og redsel for hva andre mennesker kunne finne på. Ifølge Luhmann er det to måter å redusere den sosiale kompleksiteten på; fortrolighet i betydningen kunnskap eller kjennskap til, og tillit. Hvis vi er helt sikre på hva en annen vil gjøre, er tillit unødvendig. ”Men i det øyeblik de andre ikke bare ses som genstande i verden, men som ’alter ego med frihet til å handle og oppleve annerledes’, oppstår behovet for tillid” (ibid 19).

Luhmann skiller mellom persontillit og systemtillit. Systemtilliten knytter seg til det han kaller ”funksjonen av de generaliserte kommunikasjonsmedier” (ibid 23), som for eksempel tillit til penger eller legitim politisk makt. Dette er ikke en tillit til personer, men til at systemet fungerer. Systemtilliten er mer robust, hevder Luhmann, og den har ingen relasjonell faktor. Den ”blive diffus og latent, og den får lighetstrekk med fortroligheds selvfølgelighet” (ibid 24). Samtidig er det eksempler på at når denne tilliten først får en knekk, er den vanskelig å bygge opp igjen. Det islandske folkets tillit til bankvesen og myndigheter etter finanskrisen på Island i 2009 er kanskje et eksempel på det. Tema for denne studien er imidlertid ikke systemtillit, men personlig tillit.

Den personlige tilliten hevder Luhmann først og fremst er et spørsmål om selvframstilling, om man framstår som tillitsverdig eller ikke. Videre mener han at samspillet mellom tillit og mistillit ikke handler om etikk, men om rasjonalitet.

I vurderingen av tillidens rasjonalitet tager Luhmann altså avstand fra den etiske tilgang, hvor tillid ses som anbefalelsesverdig, men dog ikke uten undtagelser. Problemet for etiken er at kunne angive, hvornår tillid er anbefalelsesverdig, og hvornår mistillid er det mest fornuftige. Dette forutsetter viden og sikkerhet, dvs. at den sosiale kompleksitet allerede er redusert i forveien. Men i dag er den sosiale orden alt for kompleks, og mulighetsbetingelsen for tillid er netop, at der ikke findes viden nok. Tillidens rasjonalitet kan altså ikke vurderes etisk. (Forord v/Nils Mortensen i Luhmann 1999: 26)

Harald Grimen mener også at tillit er noe man rasjonelt velger. Tillit gjelder framtidens atferd. Om framtida kan vi ha forventninger, men vi kan ikke vite. Derfor utsetter tillitsgiver seg for reell fare, ettersom man ikke kan vite om den man stoler på er pålitelig, hevder Grimen (2009). Mistillit kommer ikke bare som et resultat av brutt tillit. Tillit eller mistillit er et reelt valg, ut fra kalkulert risiko og forventet nytte for tillitsgiveren. I tråd med Luhmann og Grimens syn hevder Knudsen at tillit befinner seg i spennet mellom ingen kunnskap og all kunnskap: Om man ikke har noen kunnskap trengs blind tillit, har man all kunnskap er tillit ikke nødvendig. Litt kunnskap gir et grunnlag for å vite om man kan stole på den andre (Knudsen 2001). Med tillit kan man handle, selv om man ikke har hele situasjonen under kontroll. Man kan stole på at ”det riktige” skjer uten at man nøyaktig trenger å vite hva som rent faktisk skjer eller hva ”det riktige” er (Thyssen 2001: 29). Dermed kan tillit være et godt valg fordi det kan gi lederen stort handlingsrom med relativt små kostnader – men prisen er en risiko for at utfallet ikke blir slik man håper.

En kognitiv forståelsesramme av tillit baserer seg på karakteregenskaper, at tillitsmottageren er forutsigbar, vil si sannheten og opptre rettferdig (Dirks & Ferrin 2002). Kaufmann & Kaufmann (2009: 359) hevder at kjerneelementene i tillit er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Disse elementene utgjør en ”låsefunksjon”, og er dermed helt nødvendige i et tillitsforhold. Slik jeg oppfatter Kaufmann & Kaufmann baserer de seg altså på reelle vurderinger av om personen er til å stole på. Etter mitt syn er dette da basert på samme grunnforståelse av tillit som Luhmann har.

Også den amerikanske sosiologen James Coleman mener at det å gi tillit er noe som står til menneskets rådighet. Å stole på noen er et valg, og det kan begrunnes. Tillit som valgmulighet er ikke relevant dersom man har full kontroll over en annen, eller dersom en har mulighet til å straffe den som ikke gjør som forventet. Ut fra beslutningsteori gir man tillit om det forventes å gi størst nytte. Dermed er det ikke grunnlag for å hevde at tillit er mer grunnleggende enn mistillit, begge er handlingsalternativer for enhver rasjonell person, og det er ingen moralsk forskjell mellom dem (Coleman referert i Nortvedt & Grimen 2004).

Bordum (2001) argumenterer mot Luhmann og Grimens syn på tillit og mistillit som verdinøytrale begreper. I vår kultur er tillit normalt noe som er normativt ønskelig og et begrep som ikke lar seg frigjøre fra en diskusjon om verdier, hevder han. Formuleringer som kan inngå i begrunnelser for tillit vil foretrekkes av de fleste framfor de som kan begrunne mistillit (ibid 70-71). En leders ønske om å skape tillit kommer fra en normativ ide om at tillit er godt. Alternativet til å lede på basis av tillit er å lede med makt, og dette er ikke en enkel måte å utøve ledelse på i dag.

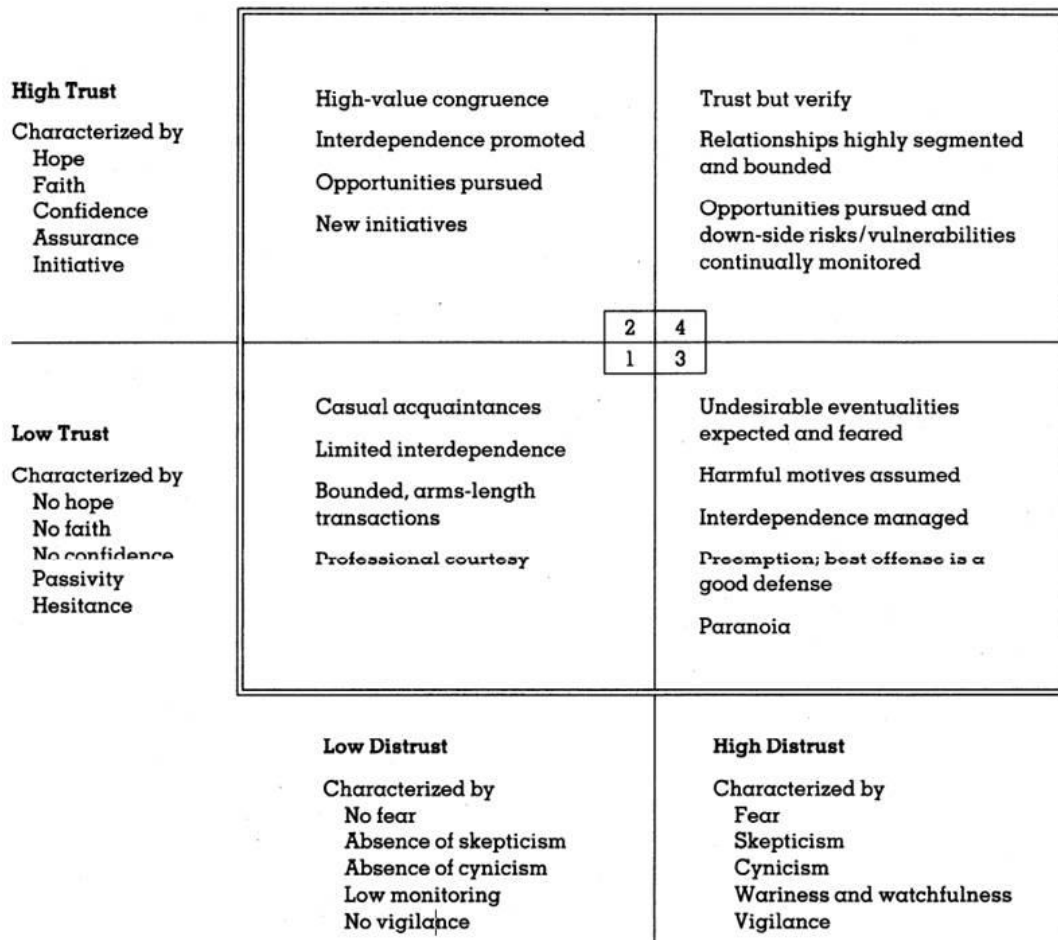
Kan forståelsen av at tillit ikke har en moralsk dimensjon gjøre at tillit til medarbeidere blir et virkemiddel i en rasjonell lederstrategi for å oppnå bedre resultater? Aadland (2004: 184) skriver at kontrollert tillit ”er tufta på reknestykke om korleis ein får andre til å nå mål.” Løgstrups utsagn om at tilliten går i stykker om den brukes til å oppnå noe fra den andre, kan være et argument mot å gi tillit for å få medarbeidere til å yte mer, være lojale osv. På den andre siden; det kan være fornuftig for en leder å porsjonere tillit til en medarbeider ut fra kunnskap om vedkommende. Det er gode argumenter for å hevde at kalibrering av tillit ut fra medarbeiderens kompetanse og erfaring er fornuftig ut fra hensynet til organisasjonens resultater, og samtidig god personalpolitikk. Men dekker en slik forståelse alle sider av et tillitsforhold mellom leder og medarbeider?

3.2.3 Mistillit

Ifølge Norsk ordbok er mistillit mangel på tillit (Guttu 2011). Tillit og mistillit kan altså forstås som et kontinuum, der blind tillit og total mistillit kan representere hvert sitt ytterpunkt. Dette ser ut til å stemme med Shoorman og medarbeideres syn (2007). Ut fra deres forståelse av tillit – vilje til å ta sjanser og gjøre seg sårbar – mener de at det laveste trinnet for tillit vil innebære at man ikke tar sjanser i det hele tatt. Fullstendig mangel på tillit og mistillit er det samme, hevder de.

I motsetning til dette, hevder Lewicki et al. (1998) at tillit og mistillit kan sees som separate konstruksjoner og dermed eksistere side om side. Sosiale strukturer ser ut til å være mest stabile med en sunn dose av både tillit og mistillit, mener de. De viser i en firefeltmodell sammenhenger mellom høy tillit og lav tillit langs en vertikal linje, og tilsvarende høy og lav mistillit langs den horisontale. Kjennetegnene på høy tillit er håp, tro, fortrolighet, trygghet og initiativ, mens lav tillit kjennetegnes av mangel på håp, tro og fortrolighet, passivitet og motstand. Høy mistillit viser seg ved frykt, skepsis, kynisme, uro og vaksomhet, mens lav mistillit har ingen frykt, skepsis eller kynisme, og lav grad av kontroll og vaksomhet som sine kjennemerker. Ut fra denne forståelsen, viser de hvordan dette kan prege fire ulike atferdsmønstre mellom to parter i en organisasjon (figur 3.1). For eksempel mener de at høy tillit og høy mistillit kjennetegnes ved ”trust but verify”. Modellen har møtt kritikk fra Schoorman et al. (2007). De mener at utsagnet over ikke gir mening. Dersom man har behov for å kontrollere eller få bekræftelser, er det et bevis på at du ikke har tillit, hevder de.

Ut fra mitt syn er modellen interessant fordi den peker på at tillit og mistillit kan eksistere side om side, og at mistillit kan være forskjellig fra mangel på tillit. Kombinasjonen Schoorman kommenterer over er kanskje den minst sannsynlige. Høy tillit og noe mistillit, eller motsatt høy mistillit og noe tillit til en medarbeider, er kanskje situasjoner en leder kan gjenkjenne. Men min oppfatning er at lederen da har tillit til noen egenskaper eller ferdigheter, og mistillit til andre. I så fall er det slik at tillit og mistillit kan eksistere side om side, men knyttet til ulike forhold. Dette synet forfekter også Schoorman et al. (2007), men de mener at man ikke trenger ulike konstruksjoner for å forstå det slik.



Figur 3.1: Integrating trust and distrust: Alternative Social Realities (Lewicki et al. 1998)

Løgstrup peker på at det å vise tillit betyr å utlevere seg selv. Tillit som misbrukes, kan føre til en forlegenhetssituasjon overfor den andre, og dette kan gjøre at vi reagerer med sterke følelser på et tillitsbrudd ” – selv om det ikke har vært meget, der har stået på spill” (Løgstrup 1956: 18). Han forklarer videre at det moralske elementet også er framtreddende når to parter er i en konflikt.

Kortsluttet kommunikasjonen mellom mennesker i en konflikt, slår det ut i gnister af moralske bebrejdelser og beskyldninger, fordi der er selvudlevering i al kommunikation. Afvist selvudlevering giver seg nemlig udslag i moralske domme, fordi situationen er emotionel og enkel, og blottelsen for enhver pris må skjules. (Løgstrup 1956: 20)

Tilliten er det fundamentale, og mistillit oppstår som mangel tillit. Derfor skal ikke tilliten begrunnes og rettfærdiggjøres, slik mistilliten skal (Løgstrup 1991, sitert i Vetlesen 2010). Filosofen Arne Johan Vetlesen peker på ulike syn hos Løgstrup og Grimen på dette.

Et hovedpunkt i Løgstrups posisjon er påstanden om asymmetri mellom fenomenene tillit og mistillit, mens Grimen gjennomgående går inn for en jevnbyrdighet, ut fra forestillingen om at intet er ubetinget godt eller ondt. (...) Jeg pleier å si det slik at mistillit kommer inn i vår verden som skuffet tillit, mens tillit ikke kommer inn i den som skuffet mistillit; her er ingen symmetri, ingen ekvivalens (Vetlesen 2010).

3.3 En kontekstuellt perspektiv på tillit og mistillit

Selv om tillit kanskje først og fremst betraktes som nært knyttet til relasjonen mellom to personer, vil konteksten de er i alltid ha betydning for tillitsforholdet. Styreleders tillit til administrerende direktør kan ha direkte sammenheng med om han får beholde jobben eller ikke, og er noe annet enn tillitsforhold mellom nære venner eller ektefeller. I begge tilfeller er to personer involvert, men sammenhengen de befinner seg i er forskjellig. Kontekst, slik jeg bruker det her, er de organisatoriske rammevilkår respondentene befinner seg i. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tillitsdiskursen innen ledelse.

3.3.1 Tillitsdiskursen innen organisasjon og ledelse

Den aksepterte framstilling av et tema innenfor en gitt tids- og stedshorisonnt kaller gjerne for en diskurs. Det betegner en historisk praksis – ”måten å tenke om dette hos oss”. En diskurs er bygget opp av regler for atferd, etablerte tekster og institusjoner. Dette regulerer hva slags mening som kan og ikke kan hevdes (Aadland in press). Foucault mente at man måtte ta et blikk tilbake i tid for å finne ut hvordan normer for det akseptable og ikke-akseptable oppstår, utvikles og etableres. På denne måten bidro han til å utvikle diskurser for galskap, seksualitet og makt. Hvordan har tillitsdiskursen innen organisasjon og ledelse utviklet seg?

Fredric W. Taylor er kjent for sin lære om vitenskapelig ledelse, såkalt ”scientific management” på begynnelsen av 1900-tallet. Han mente det var store gevinster å hente på å få arbeidsstokken og prosessene under systematisk kontroll. Hans ledelsesprinsipper gikk derfor ut på nøyaktig spesifisering av arbeidsprosessene, og systematisk utvelgelse og trening av arbeidstakere. Arbeiderne skulle ikke analysere og planlegge arbeidet, det var lederens jobb (Strand 2007: 44). Henri Fayol levde samtidig med Taylor, og utviklet prinsipper for ledelse som kanskje sammenfattes i administrasjon, streng kontroll og stor vekt på autoritet (ibid 45).

Filmen "Modern Times" med Charlie Chaplin i hovedrollen som fabrikkarbeider, gir et godt bilde av arbeiderens vilkår og rolle under en slik ledelsesfilosofi. Regelstyring ga lederen nesten fullstendig kunnskap om hvordan arbeiderne ville té seg. Dermed var det lite behov for tillit, og det var antagelig heller ikke noe tema.

På 1960 tallet lanserte Mc Gregor sin Teori X og Teori Y, som representerte to ulike menneskesyn. Teori X går ut fra at de ansatte har liten egeninteresserte i arbeidet, men kan styres ved hjelp av belønning og straff (ibid 63). Det synes som Taylor og Fayol støttet seg til teori X. Teori Y representerer et helt annet syn. Her blir ansatte betraktet som genuint interesserte i arbeidet, og som aktive, skapende og ansvarlige dersom de får mulighet til det. Dermed settes lederes tillit til medarbeidere på kartet; fordi lederen må gi fra seg den strenge kontrollen Taylor og Fayol sto for. Målstyringskonseptet, som var rådende i statlig forvaltning i Norge på 1980-tallet, innebar ønske om oppslutning om overordnede mål. Arbeidsmålene ble satt lokalt, og dette kunne gi noe mer autonomi til ansatte. Ifølge Strand inneholdt målstyringskonseptet "noen enkle forestillinger om organisering og motivasjon" (ibid 68).

Parallelt med dette, ble det på slutten av 1900-tallet en økende interesse for etikk og moral generelt i samfunnet. Dette ga seg blant annet utslag i økende bevissthet om betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider, og om medarbeideres muligheter for vekst i arbeidslivet. Kompleksiteten i dagens arbeidsliv, der et av kjennetegnene er en stadig økende spesialisering, gjør at ledere ikke kan inneha medarbeideres kunnskap og kompetanse. Dermed må de stole på dem. Dessuten ser det ut til at den generasjonen som i dag er på vei inn i arbeidslivet mener frihet og selvbestemthet i jobben er viktige verdier. I dag legger mange ledere vekt på medarbeidernes trivsel og motivasjon, de støtter seg til teori Y og ønsker å gi tillit til sine medarbeidere. Det gjenspeiles også i lovverket, blant annet Arbeidsmiljøloven.

Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet. (§ 1.1 *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17.juni 2005 nr 62*)

Denne utviklingen ser ut til å stemme med Ian Hacinings beskrivelser av en sosialkonstruksjonistisk tenkemåte. Hacking peker på at det å introdusere og sette fokus på et

objekt, en ide eller det han kaller elevator-ord (ord som virker som en heis opp på et annet nivå) endrer forståelsen og betydningen av dette (Hacking 1999, i Aadland in press). Fra Taylors teori der tillit til medarbeidere antagelig ikke var et tema, er tillit og beslektede fenomener som selvbestemmelse, motivasjon, og mulighet til bruke og utvikle sin fagkunnskap i dag en del av mange ledes tankesett og refleksjoner.

Slike endringer i en diskurs - måten å tenke om et tema i en kultur, kan betegnes som endringer på et makronivå. Men kanskje kan det også overføres til et mikronivå? Kanskje kan en ledergruppe som introduseres til et fenomen som tillit til medarbeidere, bli opptatt av det og reflektere over det, slik at dette endrer deres tankemønstre og i sin tur deres praksis.

3.3.2 Organisasjon som kontekst

Denne undersøkelsen er gjort i et lite helseforetak i et stort regionalt helseforetak. Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) har ansvar og myndighet for alle de regionale foretakene. De gir forskrifter- og regelverk, og økonomiske tildelinger som følges av tildelingsbrev med rammer for driften og forventninger om resultat. HOD har delegert myndighet til å sette politiske vedtak ut til livet til ulike direktorater, for eksempel Helsedirektoratet som er et fagdirektorat og et myndighetsorgan. Innad i foretaket undersøkelsen er gjort, er det også en hierarkisk organisasjon. Administrerende direktør har klinikkjefer, avdelingsledere og ledere for ulike stabsfunksjoner samlet i sin ledergruppe. Disse leder mellomlederne, som igjen er ledere for en gruppe ansatte.

Tilliten mellom personer i ulike nivåer i et organisatorisk hierarki vil nødvendigvis være forskjellige. Det forventes lojalitet til beslutninger fattet av høyere nivåer i et slikt hierarki, og mye av samarbeidet er regulert av ulike lover, pålegg og avtaler. Dessuten har overordnede myndigheter sanksjonsmuligheter. Om et foretak for eksempel ikke oppfyller de forventningene HOD har uttrykt gjennom tildelingsbrev, kan det få budsjettmessige konsekvenser for foretaket neste år. Dette rammeverket gir en forutsigbarhet og en form for kunnskap om hvordan partene vil opptre. Ifølge Luhmann (1999) er graden av kunnskap omvendt proporsjonal med behovet for tillit – har man mye kunnskap behøves lite tillit. Likevel forutsetter systemet tillit i form av forventninger om at avtaler følges opp. Som tidligere nevnt skiller Luhmann også mellom tillit til personer og til systemer. En mellomleder

vil antagelig se på det regionale foretaket eller HOD som et system, og vurdere sin tillit eller mistillit ut fra dette. Dessuten vil en eventuell mistillit kanskje ikke ha så stor praktisk betydning, fordi arbeidsrelasjonen uansett forventer lojalitet. Alternativet kan være å finne seg en annen jobb.

Forholdet mellom mellomleder og medarbeider er også underlagt lov- og avtaleverk.. Arbeidsforhold gjør at personer har roller å fylle, noe som gjør at relasjonen ikke er likeverdig som mellom to venner. Samtidig vil nok den mellommenneskelige relasjonen være sterkere tilstede her.

Å lede medarbeidere med stor kompetanse

Ledelse i en moderne verden er ofte ledelse av mennesker som leder seg selv, skriver Bordum og Wennersberg (2001: 7), og fortsetter:

Tillid bliver eksempelvis interessant, når moderne professionelle medarbejdere kræver store frihetsgrader og selvbestemmelse, samtidig med at strategisk ledelse bliver mer og mer viktig. Tillid er en central størrelse når denne situasjon skal håndteres. Moderne ledelsesteori må derfor forholde seg til tillidsproblematikken, ikke minst i forbindelse med ledelse af vidensmedarbejdere. (Bordum & Wenneberg 2001: 7-8)

Stadig flere organisasjoner omtales som kunnskaps- eller ekspertorganisasjoner. Det ser ut til at det er knyttet mye prestisje til merkelappen ”kunnskapsbedrift”, mener Irgens og Wennes, (2011) og beskriver en kunnskapsarbeider som en person ”hvis arbeid er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur, og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap” (Hislop 2005, i Irgens & Wennes 2011: 15). Løwendahl (2002) hevder at profesjonelle tjenestebedrifter kjennetegnes ved at de leverer tjenester, og ikke varer som kunden kan ”prøvekjøre”. Dette gir stor grad av interaksjon med klienten, av innovasjon og krav til problemløsningsevne (ibid:47). Dermed blir den ansattes kunnskap, vurderingsevne, og mulighet til å treffe beslutninger i situasjonen av stor betydning. Strand (2007: 269-272) mener at ekspertorganisasjoner preges av lavt hierarki, og stor grad av fagspesialisering og fagautonomi. Behovet for veiledning og resultatvurdering kan heller tilfredsstilles hos kolleger enn hos en hierarkisk overordnet. Dette gjør mange tradisjonelle lederoppgaver overflødige, og administrativ ledelse er ofte uønsket, hevder Strand. Ledernes tillit til sine medarbeidere ser altså ut til å ha betydning både på grunn av graden av spesialisering, og

behovet for autonomi. Alternativet til å vise tillit, delegerer ansvar og stole på medarbeiderne, er stagnasjon og forvitring (Aadland 2004: 187).

Motivasjon og selvbestemmelse

Utviklingen av kunnskapsorganisasjoner kan være en av grunnene til at fenomenet motivasjon har fått mye oppmerksomhet innen organisasjon og ledelse de siste årene. Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann & Kaufmann 2009: 93). Tradisjonelt har man tenkt at faktorer som lønn, bonusordninger, hjemmekontor og barnehageplass virker motiverende. Dette kalles gjerne ytre motivasjon.

Mens ytre motivasjon ligger utenfor personen, er indre motivasjon faktorer i personen selv som påvirker atferden. Det kan for eksempel være meningsfulle, spennende og morsomme oppgaver, og at medarbeideren opplever at han får brukt seg selv. Selvbestemmelsesteorier ser på hva som påvirker evnen til å motivere seg selv, og forskere har sett at forhold som særlig forsterker indre motivasjon er autonomi, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet (Jelstad 2008; Ryan & Deci 2000). Beate Jelstad viser i sin undersøkelse at sammenhengen mellom jobbautonomi og indre motivasjon er sterkest (Jelstad 2007, 2008). Hun finner også at indre motivasjon påvirker kvaliteten på arbeidet som utføres, mens ytre motivasjon i større grad påvirker kvantiteten. For å tilrettelegge for autonomi, må lederen stole på medarbeiderne. Dermed vil lederens tillit antagelig være av stor betydning for trivsel og motivasjon, for at medarbeidere velger å fortsette i organisasjonen, og også for resultatene organisasjonen oppnår. Tillit har kvaliteter som minner om energi, mener Sørhaug. Den skaper betingelser for og motiverer til handling og samhandling (1996: 22). Dessuten kan man ikke beordre noen til å være innovative og jobbfokuserte (Haukedal 1998, i Aadland 2004: 187).

3.3.3 Kultur som kontekst

Kultur er ”de ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den forrige generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret – til den neste generasjon” (Klausen 1992, i Aadland 1994: 31) Jeg har her valgt å beskrive kort organisasjonskulturen som formidles gjennom den såkalte skandinaviske modellen, og organisasjonskultur knyttet til helsevesenet i Norge. Jeg vil også vise til noen synspunkter på

den såkalte tillitskrisen som store deler av offentlig virksomhet synes å ha vært berørt av. Dette er mistenksomhetskultur, ikke en tillitskrise, hevder filosofen Onora O'Neill (2002).

Den skandinaviske modellen

Trygstad og Hagen (2007) beskriver i Fafo-rapporten "Ledere i den norske modellen" en arbeidslivsmodell som gir klare implikasjoner for ledelse. De hevder modellen er unik, og vesensforskjellig fra for eksempel den angloamerikanske ledelsesmodellen. Demokrati i arbeidslivet er et ideal og en målsetting. Modellen kombinerer representative ordninger bygget på likhet med individuelle ordninger bygget på frihet (ibid:20). Blant kjennetegn som trekkes fram er lokal samarbeidskultur mellom arbeidsgiver og arbeidstakere understøttet av et medbestemmende lovverk, sterkt fokus på relasjonsbygging i ledelsesmodeller, stor grad av selvstyring og selvledelse, og respekt for enkeltmennesket, humanistiske verdier og samfunnets intensjoner (Rennemo 2011: 107).

Noe av det samme beskriver Hofstede, som gjennom store spørreundersøkelser har sammenlignet kultur i totalt 53 land. Han har kategorisert funnene langs fire grunn dimensjoner: Maktavstand, usikkerhetsunnvikelse, individualisme vs. kollektivism, og en maskulin/feminin dimensjon. Funnene tyder på at den nordiske kulturen er preget av liten maktavstand, middels kollektiv og individuell orientering, høy grad av feminisme (orientering mot myke verdier og fellesskap mellom kjønnene), og middels til lav grad av usikkerhetsunnvikelse. Lederne i disse landene er mindre formelle, det er mindre behov for regler, organisasjonene har et mer uformelt preg og ledelsesformene er mindre tydelige. (Hofstede 1999, Hofstede & Hofstede 2005, i Strand 2007: 222-227).

Dette fører til en spesiell samarbeidsrelasjon mellom ansatt og leder, og gir en kultur av likhet, flate strukturer og en tradisjon for dialog og tillit. Den ansatte får anledning til å medvirke og påvirke egen arbeidssituasjon, og blir oppfordret til å si sin mening og stole på egne oppfatninger og valg. Det er liten avstand mellom leder og medarbeider. Dette skyldes altså både kulturelle forhold, og det formelle partssamarbeidet som fungerer som en ankemulighet og et sikkerhetsnett for den enkeltes rettigheter.

Helsevesenet

Undersøkelsen er knyttet til et foretak som yter helsehjelp. Verdigrunnlaget er knyttet til den norske velferdsstaten, der grunnsynet er solidaritet med de svakeste og at alle har de samme grunnleggende rettigheter. Alle skal tilføres ressurser slik at de skal kunne ”søke lykken”, for eksempel gjennom lik rett til barnetrygd, rimelig utdanning, helsehjelp, atferingstiltak eller trygdeytelser (Hjelmtveit 2005). Dette gjennomføres gjennom en omfordelingspolitikk som vesentlig forvaltes gjennom skatteinntekter.

Preger dette også de som jobber i helsevesenet? Kanskje til en viss grad gjennom lov- og avtaleverk, og holdninger fra ledere som forsøker å gi gode og likeverdige arbeidsforhold for alle. Samtidig er helsevesenet preget av et uttrykt hierarki og profesjonskamper mellom ulike yrkesgrupper. Forholdet mellom profesjonene har til tider vært preget av alt annet en tillit, noe fagorganisasjonene kan sies å ha bidratt til ved å fremme egen gruppes interesser ensidig.

Tillitskrise eller mistillitskultur?

Den engelske filosofen Onora O’Neill drøfter i boken ”A Question of Trust” den såkalte tillitskrisen (O’Neill 2002). Folk flest har ikke lenger tillit til myndigheter og politikere, forbrukere har ikke tillit til forretningene, ingen – sies det – har tillit til bank, forsikring og pensjonssystemene, og pasienter har ikke tillit til leger og sykehus. Mangel på tillit har blitt en av vår tids klisjeer, hevder O’Neill. Hun mener for det første at denne såkalte krisen kanskje ikke er reell, men skapt av meningsmålinger og media. Vi sier vi ikke har tillit, men forsetter å bruke tjenestene og varene likevel selv om det finnes alternativer, skriver hun. Og vi er snare til å generalisere ut fra det vi vet om én politiker eller lege. Noen mener dette skyldes det såkalte risikosamfunnet som preger vår tid. Risikosamfunnet finnes, skriver O’Neill, men nytt er det ikke. For eksempel var risikoen for å dø av sykdommer mye større tidligere. Derfor må denne kulturen henge sammen med vår oppfattelse av og holdning til risiko, mener hun. Det er ikke sikkert vi har sluttet å ha tillit fordi disse instansene ikke er til å stole på, men fordi vi har utviklet en mistenksomhetskultur. Blant annet mener hun at den nye forståelsen av ansvarliggjøring og åpenhet er årsaker til dette.

For de som jobber i offentlig sektor har ansvarliggjøringen tatt form av detaljert kontroll, hevder hun. En strøm av nye lover, reguleringer, pålegg, instruksjoner, granskninger og varsler florerer i offentlig sektor. Alt arbeid blir målt og underlagt kvalitetskontroll og

kvalitetssikring. Ideen om revisjoner har sin opprinnelse i finansverden, men skal nå brukes til stadig mer detaljert gransking av helt andre prosesser og systemer. Profesjonelle yrkesutøvere innen for eksempel helsevesen må tilfredsstillende stadig mer detaljerte rapporteringskrav, som i liten grad gir et godt bilde av det de gjør. Dette endrer profesjonell stolthet og integritet, og de blir mer opptatt av å få gode resultater på målinger enn å gjøre en god jobb. Og til tross for stadig mer kontroll, endres ikke befolkningens tillit. Snarere ser det ut til at kravene til kontroll blir stadig større, og ropene om å finne den ansvarlige når noe går galt høyere. O'Neill roper et varsku om at dette kan bære galt av sted:

The pursuit of ever more perfect accountability provides citizens and consumers, patients and parents with more information, more comparisons, more complaints systems; but it also builds a culture of suspicion, low morale, and may ultimately lead to professional cynicism, and then we would have grounds for public mistrust. (ibid:57)

Befolkningens manglende tillit til legitime offentlige instanser kan også sees som svikt i tilliten til systemer vi stoler på, slik Luhmann (1999) beskriver det. Kanskje kan ansattes tillit til overordnede myndighetene berøres av samme mekanisme. For ansatte i et helseforetak vil toppledelsen i det regionale foretaket og øvrige helsemyndigheter være overordnede i en linje, men samtidig kunne sees som et system man har tillit eller mistillit til. Luhmann mener at tillit kan være avhengig av institusjonalisert mistillit, og at kontrollsystemer nettopp gjør oss i stand til å stole på for eksempel offentlige instanser. Det synes ikke som O'Neill deler denne oppfatningen.

Vi lever i en åpenhetskultur, skriver Onora O'Neill. Svært mye gjøres offentlig tilgjengelig, og det meste er bare et par museklikk unna. Mange er positive til dette, men ikke all åpenhet er bra for tilliten. Noen gode relasjoner har tvert imot diskresjon og taushet som kjennetegn, for eksempel innen familien eller i relasjonen lege-pasient. Det er ikke taushet og manglende innsyn vi må gjøre noe med for å få tilbake tilliten, men bevisst løgn og bedrag, mener hun. Åpenhet kan være nyttig om det har foregått bedrageri, men åpenhet hindrer ikke nødvendigvis nye bedrag. Tvert imot, dersom man vet at alt man sier og skriver kan bli offentliggjort, vil man kanskje holde tilbake deler av sannheten.

Planter vil ikke blomstre dersom man til stadighet trekker dem opp for å se om røttene har vokst, skriver Onora O'Neill. På samme måte vil ikke politikere, institusjoner eller profesjonelle blomstre hvis vi stadig drar dem opp med røttene for å vise at alt er åpnet og til

å stole på. Helsepersonell er utdannet for å gi helsehjelp, og deres ideologi stemmer dårlig med forutsetningene for mistenksomhetskulturen.

3.3.4 Makt og tillit

Analyser av tillit som utelater makt blir naive, hevder Nortvedt og Grimen (2004: 113). Til tross for den sterke vekten på likhet i norsk kultur, er det grunn til å stille spørsmålstegn ved om forholdet mellom leder og medarbeider egentlig preges av likeverd. Tildekker dette et skjult maktforhold og den underordnede rollen medarbeideren har? French og Raven (1959, i Kaufmann & Kaufmann 2009: 325). skiller mellom fem typer makt: Belønningsmakt, tvangsmakt, legitimeringsmakt, ekspertmakt og referansemakt. Legitimeringsmakten har med formell autoritet å gjøre. Den underordnede påvirkes gjennom at han tror maktagenten har formell myndighet til å stille visse krav, og at det er en plikt å etterkomme disse (ibid). Ut fra dette kan medarbeideren oppfatte tilliten som blir vist som en forventning om lojalitet. Dette påpeker også Nortvedt og Grimen (2004: 117), som skiller mellom tillit ”ovenfra” og ”nedenfra”. Når tilliten kommer ovenfra, har tillitsgiveren effektive sanksjoner mot tillitsbrudd. Det vet også tillitsmottageren. Den som gir tillit nedenfra, har ikke slike muligheter. I en leder-medarbeider relasjon er det klart at lederen har formelle (og uformelle) sanksjonsmuligheter medarbeideren mangler. Derfor kan man stille spørsmål om likeverdet, og i noen tilfeller også ved hvor reell tilliten egentlig er.

Relasjonen kan også sees i lys av principal-agent teori. Selv om principalen har ansvar og myndighet, kan agenten ha en annen kunnskap eller andre interesser enn principalen, og dermed velge andre handlemåter enn det principalen forutsetter. Dermed kan principalens tillit til agenten medføre en betydelig risiko for at resultatet ikke blir slik principalen ønsker. En måte å møte en slik problemstilling på, er mer eller mindre omfattende kontroll av agentens virksomhet. En annen er å sørge for at agentens interesser samsvarer med principalens, for eksempel ved bonusordninger.

Situasjonsbestemt ledelse legger vekt på at styrende og støttende atferd hos lederen må tilpasses medarbeidernes kompetansenivå. Derfor er forholdet mellom leder og medarbeider ikke statisk, men utvikler seg ettersom medarbeideren får mer kompetanse. Målet er å kunne delegere oppgaver til medarbeideren, og videre ha kontakt for å følge arbeidets utvikling (Thompson 2006: 106). I Hersey og Blanchards matrise har det fjerde nivået medarbeidere

som både kan og vil, og lederen kan utvise lav støttende og styrende atferd. Denne beskrivelsen passer for mange kunnskapsmedarbeidere, og dermed er dette en ledermodell som kan være godt egnet i kunnskapsbedrifter. Samtidig innebærer modellen en mulighet for ”å styre og støtte” medarbeideren dit lederen vil ut fra hans ønsker og verdier som kan minne om skjult maktbruk. Et alternativ til en slik tenkemåte kan være Aristoteles’ forståelse av den gyldne middelvei. Ved hjelp av dygdene kan lederen finne den rette plasseringen mellom blind tillit som den ene ytterligheten, og fullstendig kontroll på den andre (Aristoteles 1999).

3.4 En integrerende modell for tillit

Mayer og medarbeidere publiserte i 1995 en modell for tillit i organisasjoner (Mayer et al. 1995) (se figur 3.2). Utgangspunktet var å forstå hvordan en tillitsgiver danner seg oppfatning av en tillitsmottaker. Dette bestemmer hvor stor grad av risiko tillitsgiver vil utsette seg for, og dermed hvor stor tillit han gir. Modellen representerer en kognitiv tilnærning til tillitsbegrepet (Schoorman et al. 2007). Tilliten baserer seg på bevisste tanker og vurderinger, til forskjell fra en forståelse av tillit basert på følelser (Dirks & Ferrin 2002). I en senere artikkel peker forfatterne på at nyere forskning har vist at følelser påvirker oppfattelsen av de tillitskapende faktorene, og dermed tilliten mellom to parter (Schoorman et al. 2007). Det kan dermed virke som denne modellen er under revisjon.

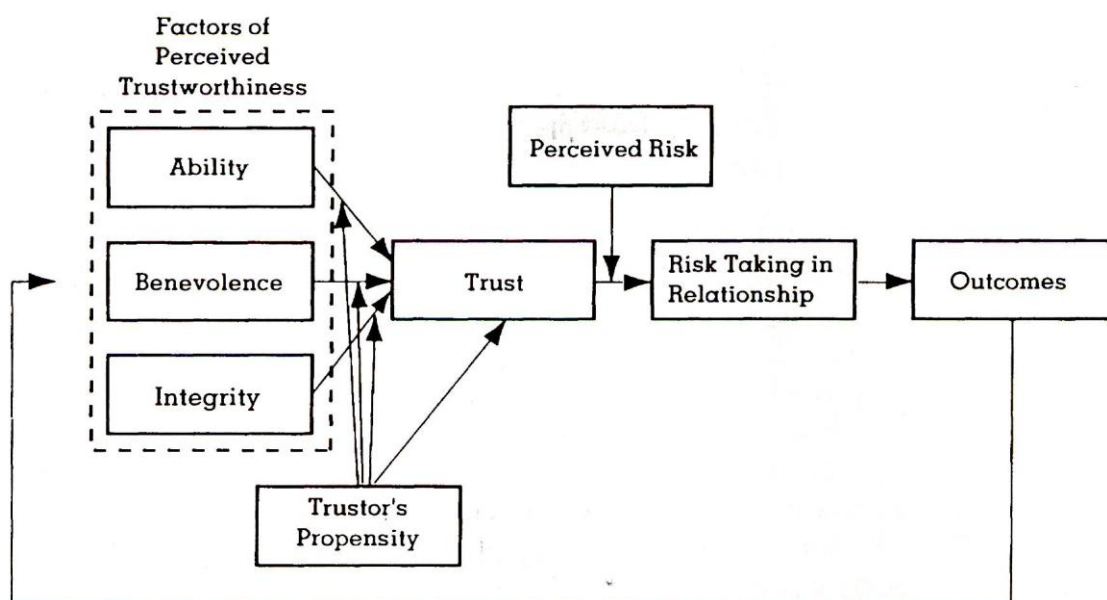
Tillit er ikke å ta sjanser i seg selv, hevder Mayer, men det *å være villig til* å ta sjanser.

The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party (Mayer et al. 1995: 712).

Karakteregenskaper både ved tillitsgiveren og tillitsmottageren er medvirkende. Forfatterne mener at noen har en tilbøyelighet eller hang (propensity) til tillit, som kan forstås som en generell vilje til å ha tillit til andre. Jo sterkere denne er, jo sterkere tillit vil tillitsgiveren ha før han har noen kunnskap om tillitsmottageren. Når det gjelder tillitsmottageren, er det ikke nødvendigvis de egenskapene vedkommende faktisk har, men *tillitsgiverens oppfatning* av ham som er betydningsfull. Mayer et al. peker på tre karakteristika ved tillitsmottageren: Kompetanse (ability), velvilje (benevolence) og integritet (integrity). Disse faktorene kan

skilles samtidig som de har en sammenheng, og alle er til en viss grad nødvendige for å skape tillit. Tillit til en person vil dermed være en funksjon av tillitsmottagerens antatte kompetanse, velvilje og integritet, og tillitsgiverens tilbøyelighet til å vise tillit.

Tillit vil øke sannsynligheten for å ta sjanser eller utsette seg for risiko (risk taking i relationship), som de mener er den atferden som viser tillit. Resultatet (outcome) vil virke tilbake på tillitsgiverens syn på tillitsmottageren og derved tillitsforholdet. Om en leder tar en sjanse ved å stole på en medarbeider og resultatet er positivt, vil dette øke lederens tillit til medarbeideren. Motsatt vil tilliten synke om resultatet er negativt. Slik jeg oppfatter modellen, fanger den både noe av Løgstrups syn i tillitsgiverens naturlige tilbøyelighet til å vise tillit, og samtidig Luhmanns oppfatning av at tillit velges ut fra en vurdering av tillitsmottageren og hvor stor risiko man tar.



Figur 3.2: Proposed model of trust. (Mayer et al. 1995)

I en senere artikkel tydeliggjør forfatterne at man kan ha ulik tillit til tillitsmottagerens ulike kompetanseområder. De peker også på betydningen av å forstå årsaken til tillitsbrudd, og at det her er behov for mer forskning.

We suggest that which trustworthiness factor is damaged and how it was damaged influence not only how repairable the damage is likely to be, but how effective various repair strategies are likely to be. (Schoorman et al. 2007: 349)

3.5 Lederes refleksjon om egen praksis

En sentral oppgave for ledere er å forvalte verdiene i en organisasjon. Verdier sees ofte som det som styrer vår atferd, selv om korrelasjonen mellom verdier og handling er høyst diskutabel, hevder Aadland (2010).

Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskede verdiar, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne og ikkje-ønskede verdiar. (Aadland 2004: 157)

Livet kan bare forstås baklengs, men det må leves forlengs, skal Søren Kierkegaard ha sagt. Dette er også ideen sensemaking eller meningsdannelse bygger på, der en metafor er å kjøre tog med ryggen mot fartsretningen og se og tolke det man har passert mens man fortsatt beveger seg. "Sensemaking involves placing stimuli into some kind of framework" (Starbuck and Milliken 1988, i Weick 1995: 4). Med andre ord er det slik at virkeligheten, hendelsene og erfaringene kommer før meningsdannelsen, og sensemaking er en rasjonell prosess der man forsøker å danne mening fra handling. Sensemaking er særlig relevant når det har skjedd noe uventet, slik at tidligere fortolkningsrammer ikke holder mål. Hvordan skaper ledere mening ut av den virkeligheten de er en del av? For å fortsette metaforen over; har de tid og anledning til å betrakte det de har opplevd og forsøke å forstå det, eller oppleves det bare som om toget farer videre uten at man rekker å kikke ut av vinduet? Når en medarbeider ikke gjør som avtalt eller forventet, hvordan fortolker lederen dette? Hvis tanker og refleksjoner er med å styre holdninger og derved atferdsmønstre, synes det viktig å finne tid til dette.

Aadland har beskrevet en modell for å studere verdier i profesjonell praksis i en organisasjon (Aadland 2010). Verdier og mening dannes retrospektivt ved hjelp av språket, og Aadland foreslår å anvende og kombinere ideer fra sensemaking, taus kunnskap og dygder (virtue). Sensemaking er beskrevet over. Taus kunnskap finnes i underbevisstheten, er vanskelig å beskrive, personlig og episodisk. Den bygger på både relasjonelle og kontekstuelle premisser, og på tidligere erfaringer. Dygder er karakteregenskaper, stabile og verdifulle kvaliteter som gjennomsyrrer praksis. Kan lederskap kalles en dygd? spør Aadland (2004: 118). Han viser til Kirkeby, som har lagt fram forslag om seks klassiske lederskapsdygder: evne til å se det vesentligste, evne til å bære alt med lett sinn, tålmodighet, evne til å foregripe, evne til å forløse andre, og intuisjon (Kirkeby 2003, i Aadland 2004: 121).

Kombinasjonen av å tolke og forstå hendelser, bringe den tause lederkunnskapen opp til overflaten og derved forsøke å endre praksis gjennom å reflektere over egne leder-dygder kan kanskje bidra til at ledere utvikler seg. Ettersom dette skjer gjennom språk, bør refleksjonen skje sammen med andre. Kunnskapsledelse (KM) må kanskje starte i ledergruppen:

KM is the dynamic process of turning an unreflective practice into a reflective one by elucidating the rules guiding the activities of the practice, by helping give a particular shape to collective understandings, and by facilitating the emergence of heuristic knowledge. (Tsoukas and Vladimirou 2005, i Aadland 2010: 469)

3.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet presentert teoretiske forståelser av tillit og beslektede fenomener. Her følger en kort oppsummering, og et forsøk på å tydeliggjøre noen momenter jeg vil drøfte opp mot denne studiens resultater i kapittel 5.

En eller flere forståelser av tillit?

Min forståelse er at kjennetegn ved Niklas Luhmann og Knud Løgstrups beskrivelser av tillit kan oppsummeres slik:

Luhmann	Løgstrup
<ul style="list-style-type: none">• Tillit er en rasjonell vurdering, reduserer sosial kompleksitet• Tillit baserer seg på erfaring, og vurdering av tillitsmottageren over tid• Tillit og mistillit kan ikke moraliseres• Tillit er et valg• Tillit baserer seg i hovedsak på en kognitiv forståelse• Tillitsgiverens oppfatning av tillitsmottagerens egenskaper er viktige for å skape tillit	<ul style="list-style-type: none">• Tillit er en suveren livsytring• Tillit oppstår gjerne spontant, bryter seg inn på tvers av beslutninger• Tillit er en moralsk handling, det kan være opp til tillitsgiveren om den andre lykkes i livet• Tillit er å våge seg fram og utlevere seg til den andre• Tillit er en del av en relasjon• Baserer seg i hovedsak på en emosjonell forståelse• Egenskaper både ved tillitsgiver og tillitsmottager er viktige for å skape tillit

Figur 3.3: Kort oppsummering av forståelser av tillit

Litt forenklet kan man kanskje hevde at Luhmann mener tillit er et valg og en vurdering, mens Løgstrup ser det som en verdi. Foreskjellene mellom de to blir belyst av Lise Kjølrsrød i hennes omtale av Niklas Luhmann.

”Han deler ikke den vanlige oppfatningen av at samfunnet består av konkrete individer som er integrert gjennom felles interesser og verdier. For ham er de grunnleggende enhetene kommunikasjon og system, ikke individ.” (Kjølsrød 2010)

Etter mitt syn har disse to forståelsesrammene så ulikt utgangspunkt og innhold, at de ikke nødvendigvis ekskluderer hverandre. Foreløpig ser jeg det derfor ikke som hensiktsmessig å velge Luhmanns eller Løgstrups forståelse som grunnlag for studien. Snarere tvert imot, kan de kanskje beskrive ulike dimensjoner ved tillitsbegrepet og fungere side om side i lederes tillit til medarbeidere. Gjenfinnes dette i praksis, og til tilfelle på hvilken måte?

Mayer et al. har laget en modell for tillit i organisasjoner. De påpeker at egenskaper både hos tillitsgiver og -mottager er vesentlige for å utvikle tillit, og at det er tillitsgiverens *oppfatning* av tillitsmottageren som er utslagsgivende. Resultatet av den viste tilliten vil virke tilbake på tillitsgiverens oppfatning, og i neste runde kunne påvirke tilliten han får. Refleksjon over hendelser knyttet til egen praksis kan bidra til at ledere utvikler seg og endrer seg. Dette kan skje gjennom aktiv bruk av sensemaking, bevisstgjøring av taus kunnskap, og derigjennom utvikle lederens dygder. Etersom dette skjer gjennom språk, vil samtaler med andre kunne bidra til å utvikle forståelse, holdninger og i sin tur handlinger hos lederen.

Mangel på tillit eller mistillit?

Når det gjelder forholdet mellom tillit og mistillit, har jeg trukket fram to perspektiver. Det ene er representert ved Shoorman et al. (2007) og den språklige betydningen av ordene; nemlig at mistillit er mangel på tillit. Tillit-mistillit kan dermed forstås som et kontinuum. Luhmann mener at tillit er et spørsmål om fornuft; man kaliberer tillit ut fra vurderinger av tillitsmottageren. Det andre synet står blant andre Lewicki og medarbeidere (1998) for, når de hevder at tillit og mistillit kan sees som separate konstruksjoner og eksistere side om side. Løgstrup mente at tillit og mistillit ikke er speilsider, men reflekterer ulike fenomener knyttet til det menneskelige. Dessuten framkaller tillitsbrudd gjerne sterke følelser, fordi tillitsgiveren har blottstilt seg, hevdet han. Slik jeg ser det kan de to ulike forståelsene kanskje representere ulike former for tillitsbrudd. Gjenfinnes det i praksis?

Kontekstens påvirkning på tilliten

Forståelsen av tillit innen ledelse har endret seg mye. Helseinstitusjoner er en del av et større hierarki og den stadig større spesialiseringen gjør at tillit til medarbeidere blir mer nødvendig, også for deres motivasjon for jobben. Den skandinaviske modellen for arbeidslivet sikrer arbeidstakernes rettigheter, og er samtidig med å påvirke tillitsforholdet mellom ansatte og ledere gjennom fokus på dialog, medbestemmelse og flate strukturer. Dette har mange positive sider, men kan også bidra til å tildekke forhold som skjult makt i en leder-medarbeider relasjon. Onora O'Neill tar for seg den såkalte tillitskrisen som preger samfunnet vårt, og mener det heller er snakk om en mistenksomhetskultur. Finnes disse tankene i organisasjonen denne undersøkelsen er gjort i?

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg beskrive og begrunne metodene jeg har benyttet, utvalget og organisasjonen undersøkelsen er gjort i og hvordan analysene er gjort.

4.1 Metodisk tilnærming

Jeg ønsket å beskrive ledernes erfaringer, meninger og refleksjoner om tillit til sine medarbeidere. Det er i utgangspunktet mange mulige metodiske innfallsvinkler til dette.

En framgangsmåte kunne vært en større kvantitativ undersøkelse, med spørreskjemaer til ledere fra ulike typer virksomheter. Det kunne inkludert mange respondenter, og studien kunne ha trukket slutninger om hva som er typisk for gruppen (Kvale & Brinkmann 2009: 314). En slik studie valgte jeg bort av flere grunner, mest fordi tillitsbegrepet i hovedsak har en kvalitativ karakter. Det er flertydig og vil forstås ulikt, og noen kan bruke andre ord for å beskrive samme fenomen. Dermed kunne en slik studie gitt misvisende resultater, fordi informantene hadde tolket spørsmålene ulikt. Dessuten er tillit personavhengig. Noen vil naturlig være tillitsfulle mens andre er mer mistenksomme, og for enkelte er det å være tillitsfull en personlig verdi. Jeg ønsket å få fram informantenes egne forståelser og nyanser i disse, og ut fra dette vurderte jeg det som mest relevant å gjøre en kvalitativ studie.

Jeg vurderte å gjøre en studie med flere dybdeintervjuer av noen ledere. Men nettopp fordi forståelse og praksis når det gjelder tillit er så ulik og personlig, mente jeg at jeg da ville stå i fare for å få svært personlige innfallsvinkler. Dette ville også vært interessant, men mitt ønske var å få tilgang til flere nyanser, refleksjoner og synspunkter. Deltagende observasjon var også en metode jeg vurderte, men valgte bort. Tillit er et abstrakt fenomen som ville kunne være vanskelig å observere. Min formening var at gode observasjoner ville kreve mye tid, og at jeg som observatør måtte følge informantene og deres medarbeidere tett. Dette hadde både en praktisk og en etisk side som var utfordrende. Jeg kom fram til at jeg ønsket å intervju informantene, først i fokusgrupper og deretter noen individuelle dybdeintervjuer. Min vurdering var at jeg på denne måten ville komme tett på deres egne vurdering og forståelser, som var det jeg ønsket.

Etter at jeg hadde startet på analysene, oppdaget jeg at deltagerne hadde gitt uttrykk for at samtalene hadde gjort noe med dem. Min rolle hadde vært å ”plante” et begrep i deres praksis, og gjennom egne og andres refleksjoner om temaet hadde de tenkt nye tanker i løpet av intervjuet. Dette gjorde at jeg oppdaget at jeg var blitt en agent for forandring – ikke bare for informantene, men også i min egen forestilling om temaet og det jeg ville undersøke. Min kanskje litt ureflekterte tanke hadde vært å være en ”tilskodar”, mens jeg på sett og vis oppdaget var jeg blitt en ”deltakar”, for å bruke Hans Skjervheims begreper (1971).

Denne endringen førte tankene til noen av kjennetegnene på aksjonsforskning. Jeg valgte å invitere tre av deltagerne fra fokusgruppene til en ny samtale, denne gangen et individuelt dybdeintervju. Jeg ville finne ut om det første intervjuet hadde satt spor som vedvarte. I sin tur gjorde dette at forskningsspørsmålene ble endret, og at jeg måtte utvide det teoretiske perspektivet i kontekstuell retning og innhente mer empiri.

4.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

Jeg har gjort en kvalitativ studie, og benyttet fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer. Metodisk inspirasjon er hentet fra aksjonsforskning, og fra historiefortelling som metode.

4.2.1 Fokusgrupper

For å få svar på mine forskningsspørsmål, ønsket jeg å få innspill fra mange ledere. Jeg ønsket også at de skulle diskutere og reflektere sammen om det valgte temaet. Aadland (2010) hevder at “values are most importantly identified in retrospect through collective reflection in context”. Fokusgrupper er en av flere typer gruppeintervjuer, og brukes ofte til eksplorative undersøkelser. Gruppen har noe felles som gjør dem egnet til å diskutere de aktuelle temaene, det gjøres dybdeintervjuer der man går dypere inn i temaene enn en vanlig samtale gjør, og det er fokus på noen temaer (Stewart, Shamdasani & Rook 2007: 37). Informantene i denne studien var mellomledere i samme helseforetak, og reflekterte over temaet tillit til medarbeidere ut fra egne erfaringer. For å få gode samtaler i gruppene, valgte jeg å lage en enkel intervjuguide med fire temaer. Oppfølgingsspørsmålene ble lite benyttet (vedlegg 4)

For å inkludere flest mulig i selve studien, valgte jeg å ikke gjøre pilotintervju, men derimot be den første gruppen om kommentarer eller forslag til endringer, noe de ikke hadde. Jeg gjennomførte tre gruppeintervjuer med totalt 16 deltagere (4+6+6).

Samtalene gikk raskt av seg selv, og nesten helt uavbrutt Som Kvale og Brinkmann beskriver (2009: 162), opplevde jeg det vanskelig å styre samtalene. Min rolle ble en slags katalysator for samhandlingen ved å introdusere nye temaer, og ellers en interessert tilhører. De fire temaene i intervjuguiden lot seg knapt smette inn i gruppenes livlige diskusjoner, og jeg vil kanskje heller bruke betegnelsen fokusgruppesamtale enn *–intervju*. Min vurdering underveis var at mesteparten av det gruppene snakket om var høyst relevant, og at jeg måtte ta temaet mitt på alvor og ha tillit til at de snakket om viktige forhold for dem – og derved for denne undersøkelsen. Noen få ganger brøt jeg inn for å få en utdyping av et utsagn. I det store og hele mener jeg at dette fungerte bra. Kanskje hadde jeg håpet på enda flere diskusjoner og refleksjoner til hverandres historier, men som en informant sa; ”man blir jo opptatt av å fortelle om sine egne ting, og glemmer litt å høre på de andre.” Fokusgruppene varte i ca to timer. Det var en hyggelig tone i gruppene, og noen takket for muligheten til å delta.

Femten deltagere fylte ved avslutningen av samtalene ut et enkelt spørreskjema (vedlegg 5). Dette inneholdt bakgrunnsinformasjon om deltagerne, og to korte spørsmål om oppfattelsen av begrepet tillit. Svarene herfra er behandlet sammen med intervjuene.

4.2.2 Elementer fra aksjonsforskning

Deltagerne ga uttrykk for at intervjuene hadde vært givende – ”nesten som en veiledning”, og gjennom transkripsjonen ble jeg oppmerksom på refleksjoner og vendinger i samtalene som tydet på at informantene endret mening og tenkte nye tanker underveis. Dette fikk meg til å reflektere over at jeg dermed ikke fikk en objektiv beskrivelse av virkeligheten slik den var, men at jeg gjennom min metode var med å endre den. Denne oppdagelsen endret også mitt syn på eget forskningsdesign, og på vinklingen i oppgaven. Jeg ble mer åpen for nyanser og tegn på endringer og på utsagn som tydet på andre fortolkninger enn dem jeg hadde lest meg til i litteraturen. Man kan kanskje hevde at jeg beveget meg fra en deskriptiv hypotesetestende innfallsvinkel, til også å ha en mer åpen interaktiv utforskning av prosesser som ble igangsatt

i prosjektet. For å finne ut om gruppesamtalene hadde satt spor hos informantene inviterte jeg tre av dem til et individuelt dybdeintervju.

Denne studien er ikke et aksjonsforskningsprosjekt. Men metoden som ligger til grunn for denne nye vinklingen kan sies å hente noe inspirasjon fra disse metodene. Slik Shani og Pasmore (sitert i Coghlan & Brannick 2010: 4) beskriver aksjonsforskning, er kombinasjonen av eksisterende kunnskap i organisasjonen og kunnskap om aksjonsforskning som metode nøkkelord. Slik jeg tolket det bidro undersøkelsen til å bringe fram kunnskap som allerede fantes deltageres bevisste tanker og deres underbevissthet, men studien ble ikke gjennomført på en måte som tilfredsstillende aksjonsforskning. Videre hevder Shani og Pasmore at man er opptatt av å løse reelle problemer, og å skape endringer i en organisasjon. Men dette må planlegges og avtales med deltagerne på forhånd, noe som ikke hadde skjedd her. Den siste faktoren de påpeker er aktiv deltagelse fra de involverte. På en måte kan man hevde at det skjedde ettersom de bidro til både innholdet og utviklingen av samtalene, men heller ikke dette var planlagt og avtalt. Oppsummert mener jeg at fokusgruppesamtalene kan betraktes som en ikke-planlagt hendelse som medførte en endring av situasjonen gjennom deltageres bidrag, men der sentrale elementer i metoden ikke ble benyttet. Endringsdimensjonen i prosjektet ble imidlertid innarbeidet som en del av det metodiske forløpet.

4.2.3 Individuelle dybdeintervjuer

Tre deltagere fra fokusgruppene ble invitert til et individuelt dybdeintervju to måneder etter fokusgruppeintervjuet. Alle takket ja

Intervjuguiden til disse intervjuene inneholdt spørsmål om refleksjoner informantene hadde gjort seg etter forrige samtale, og utdypende spørsmål knyttet til utsagn de hadde kommet med (se vedlegg 6). I disse intervjuene deltok jeg mer aktivt, både som samtalepartner, og ved å stille utdypende spørsmål og forsøke å fortolke utsagn underveis. Hvert av disse intervjuene varte en time.

4.2.4 Historiefortelling

Mennesket lever eller skaper sin identitet gjennom fortellinger, mener Nymark (2007: 143), mens forfatteren Margaret Skjelbred skriver i omtalen av en av sine bøker:

Andrea D er en roman som handler om fortellingens kraft. Gjennom å huske fortidens hendelser og veve dem sammen i en fortelling, kan man holde ut og bære med seg sin egen – og andre menneskers – smertefulle historie. (Skjelbred 2006)

For å få fram reelle opplevelser og erfaringer fra informantenes verden, valgte jeg å be deltagerne fortelle historier, beskrive situasjoner, episoder og hendelser de hadde opplevd som ledere. Jeg valgte å legge Søren Nymarks forståelse til grunn. Han hevder at det i en historie inngår tre elementer: En situasjonsbeskrivelse og et persongalleri, en eller flere hendelser, og en avslutning med en moral (Nymark 2007: 153).

Historiefortelling brukes også som en metode innen forskning. Eli Jordheim viser i sin undersøkelse at historiefortelling er et godt analyseredskap ved kartlegging av verdier i organisasjoner (Jordheim 2008). Czarniawska (2004: 2-12) peker på to perspektiver som spesielt interessante når det gjelder bruken av narrativer innen humanistisk og sosial vitenskap: Narrativer som en vei til kunnskap eller innsikt ("mode of knowing") og en måte å kommunisere på ("mode of communication"). Fortellingsformen tilfører altså hendelser mening og setter dem i relasjon til hverandre (Amundsen 2003: 42). I denne studien fungerte historiene både som en kommunikasjonsmåte, og en metode for å reflektere og forsøke å forstå hendelsene sammen. Dette kan sies å være i tråd med Czarniawskas to perspektiver.

4.3 Valg av studieenhet

For å få svar på mine forskningsspørsmål, ønsket jeg å intervjuere ledere med direkte personalansvar for medarbeidere som jobbet "på grunnplanet", altså mellomledere eller førstelinjeledere. Jeg ønsket å gjøre undersøkelsen i en kunnskapsorganisasjon, der medarbeiderne forventes å jobbe relativt selvstendig og dermed ha behov for stor tillit fra sine ledere. Min arbeidserfaring er fra helsevesenet, og derfor falt valget på å gjøre feltarbeidet i et helseforetak. Jeg tvilte meg fram til å gjøre studien i foretaket der jeg selv jobber.

4.3.1 Å forske blant sine egne

Er det klokt å velge egen arbeidsplass som studieenhet? På den ene siden så jeg mange betenkeligheter, på den andre det samme som Anne Haugland Balsnes (2009); ”en gullgruve av empiri i min hule hånd”. Jeg endte med at fordelene veide tyngst.

- Foretaket var organisert på en måte som gjorde det egnet til denne studien
- Det ville sannsynligvis være lett å få innpass
- Det ville være praktisk enkelt å gjennomføre intervjuene
- Jeg kjente organisasjonen og dens rammer
- Deltagerne kjente hverandre, det ville være lett å ”sette” gruppene
- Min avdeling jobbet annerledes enn de andre. Deres erfaringer og utfordringer ville ikke være lik min arbeidshverdag
- Lederne tilhørte ulike avdelinger. Det ville være mulig å skille nære kolleger.

Men jeg hadde mange ubesvarte spørsmål, som trakk i motsatt retning:

- Hadde jeg en forforståelse som ville påvirke for mye?
- Ville deltagerne ha tillit til meg, og til mitt tema?
- Ville utvalget være for homogent?
- Jeg kjente de fleste av informantene. Ville relasjonen påvirke svarene?
- Dersom funnene fra undersøkelsen var kontroversielle og/eller sensitive, ville det være vanskelig å anonymisere når alle visse hvor intervjuene var gjort?
- Ville jeg etter intervjuene sitte med kunnskap om kolleger som ville gjøre relasjonen mellom oss vanskelig?
- Ville jeg kunne se alle i øynene når studien var ferdig og rapporten skulle presenteres?

Det er ulike oppfatninger av å gjøre studier i egen organisasjon. Noen mener det at det legges for stor vekt på begrensningene, og at fordeler som kjennskap til miljøet og organisasjonens hverdag, motivasjon, engasjement og endringslyst, utholdenhet, solidaritet, lojalitet, sympati, og kjennskap til internt språk, den uformelle organisasjonen og kritiske hendelser i organisasjonens liv har vært lite framme i debatten (Balsnes 2009; Nielsen & Repstad 1993). Å være en del av samme virkelighet som de som studeres kan øke innsikten, utvide tolkningsrommet, og muliggjøre flere forklaringsmodeller, mener Tønsberg (2009: 273).

På den andre siden er det en fare for at en bare ser det en ønsker å se, og at forskeren blir begrenset og fastlåst på grunn av lang og ofte skjult sosialisering. Om forskeren er i en maktposisjon kan han få de dataene informantene tror han vil ha, og er han underordnet kan han bli avvist. Det kan også være vanskelig å påberope seg legitim uvitenhet, respondentene kan ta for gitt at forskeren er godt orientert om forhold han kanskje ikke kjenner. Den største innvendingen er kanskje at det kan være vanskelig å formidle resultatene i egen organisasjon, og at forskeren fristes til å ta strategiske hensyn i fortolkning og presentasjon av materialet

(Nielsen & Repstad 1993: 357). Balsnes (2009: 251) påpeker to hovedutfordringer: Man oppnår vanskelig kulturell annerledeshet, og man har nære bånd til informantene. Den som gjør feltarbeid i et annet samfunn, må streve med å komme *inn* i den fremmede kulturen. Den som gjør det i sitt eget må streve med å komme *ut* av sin egen hjemmeblindhet.

4.3.2 Utvalget

Organisasjonen er et lite helseforetak i et stort regionalt foretak. I tillegg til direkte pasientbehandling, er mange ansatte engasjert i forskning og utviklingsarbeid og i opplæring og veiledning av lokalt fagpersonell. På tidspunktet intervjuene ble foretatt, var foretaket delt i tre store kliniske avdelinger, to kompetansesentre, en forskningsavdeling, og flere avdelinger som kan betegnes som ulike støttefunksjoner. *Profesjonalitet, engasjement og glede* er definerte verdier i foretaket. Foretaket har sju avdelinger som var aktuelle for undersøkelsen ut fra et kriterium om at de skulle ha mellomledere som ikke var en del av toppledergruppa, og som hadde direkte personalansvar. For å få et bredt og stort nok utvalg, valgte jeg å invitere alle mellomledere som fylte disse kriteriene. I tillegg ønsket jeg at alle skulle være inkludert av rent mellommenneskelige hensyn.

Johannesen et al. (2009: 150) trekker fram tre vesentlige momenter ved rekruttering til fokusgrupper: Sammensetningen av gruppene, størrelsen på gruppene og antallet grupper. I denne undersøkelsen falt dette på plass ut fra organisasjonen jeg hadde valgt, og at jeg inviterte hele mellomledergruppen. Etter å ha fått nødvendige tillatelser, ble totalt 22 invitert til fokusgruppeintervjuer (vedlegg 3), og etter en påminnelse hadde 19 takket ja.

Sammensetningen i gruppene ble bestemt ut fra hvilket tidspunkt informantene hadde anledning til å delta, og er dermed relativt vilkårlig. I den grad det var mulig, ble kolleger i samme avdeling plassert i ulike grupper. En hadde ikke mulighet på tidspunkter som passet resten, og måtte ekskluderes fra studien. To meldte forfall den dagen intervjuet foregikk.

Totalt ble 16 deltagere intervjuet i tre grupper. 15 besvarte et enkelt spørreskjema (vedlegg 5) ved avslutningen av intervjuet. Åtte hadde fagbakgrunn som sykepleiere, fire var ergoterapeuter, og tre hadde annen fagbakgrunn. Seks hadde videreutdanning innen administrasjon og ledelse. Noen data vedr. deltagerne er presentert i tabell 4.1.

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Sum
Antall deltagere	4	6	6	16
Alder	46-58 år	47-63 år	34-62 År	34-63 År Gj.snitt49 år
Kjønn	2 menn 2 kvinner	0 menn 6 kvinner	1 mann 5 kvinner	3 menn 13 kvinner
Antall medarbeidere	5-25	1-30	20-33	1-33 Median 25
Antall år som leder	10-18 år	3-25 år	½-13 år	½-25 år

Tabell 4.1: Beskrivelse av fokusgruppene

Når det gjaldt de individuelle intervjuene, ble deltagerne valgt ut fra utsagn de hadde kommet med i fokusgruppene som jeg ønsket å gå dypere inn i. De hadde deltatt i hver sin fokusgruppe, slik at alle gruppene var representert i dybdeintervjuene.

4.4 Metoder i analysearbeidet

Intervjuene ble i sin helhet tatt opp på bånd, og transkribert av meg, ordrett og raskest mulig. Alle informantene snakket godt norsk, men noen hadde syntaks og ordvalg som var preget av et annet morsmål. For å anonymisere deres utsagn valgte jeg å gjøre noen mindre endringer til normert norsk. En gjennomlesing av de utskrevne intervjuene mens jeg hørte båndet en gang til, kvalitetssikret transkripsjonen. Jeg gjorde også noen notater underveis i gruppesamtalen. Totalt besto materialet av ca 9 timer intervjuer, og 125 transkriberte sider.

Det var liten mulighet til å foreta det Kvale og Brinkmann (2009) kaller ”fortettinger og fortolkninger” underveis i fokusgruppene, fordi samtalene mellom deltagerne ble intense og vanskelig å avbryte. Man kan kanskje si at gruppedeltagerne selv forstøkte å fortolke og forstå (sensemaking) historiene og refleksjonene med meg til stede, og at jeg fortsatte dette arbeidet i etterkant. I dybdeintervjuene forsøkte jeg å fortolke sammen med informanten ved å gjengi og lage små sammendrag av det informanten hadde sagt, og spørre om det var riktig forstått. Jeg forsøkte også i noen grad å sette begreper som ”merkelapper” på informantens utsagn og sjekke ut om de var enige. I begge tilfeller var det informantens mening jeg jaktet på.

Analysearbeidet fortsatte gjennom transkriberingsprosessen. Første skritt deretter var å meningsfortette (Kvale & Brinkmann 2009: 212,324) alle utsagn, og trekke ut kjernebegreper. Jeg merket meg spesielle utsagn og vendinger i samtalene. Deretter ble materialet kodet. Jeg benyttet temaene fra intervjuguiden som hovedkategorier, og lagde undergrupper under disse. Men etter å ha gjennomført analysen og skrevet første utkast av tolkningen, så jeg at materialet hadde noen dypere lag som jeg vurderte som mer interessante. Dermed ble hele materialet kodet om, og analysen gjort på nytt. Denne gangen forsøkte jeg å lete etter strukturer og meningsrelasjoner som ikke umiddelbart var synlig i i teksten, noe som kan sies å være en meningstolkning (Johannesen et al. 2009: 169)..

Ved første gjennomlesning var jeg skuffet over få historier. Men etter å ha gjennomgått systematisk, fant jeg 66 historier definert slik Nymark gjør (Nymark 2007: se kap 4.2.4). De fleste ble fortalt i knappe vendinger, og var derfor ikke tydelige ved første øyekast. Alle elementene Nymark nevner var med, men fortalt med bare noen få ord, og ofte etterfulgt av noen refleksjoner om hendelsen av fortelleren selv, noen ganger også andre gruppedeltagere. Alternativt ble historiene fortalt slik Kvale (2009: 229) beskriver, mange episoder som ble fortalt litt her og der dannet sammen en historie. Alle historiene ble kort oppsummert i et eget skjema. Jeg forsøkte å lese historiene ut fra hvilke aspekter de synliggjorde, som for eksempel tillit, tiltro, mistillit og tillitsbrudd. I den videre analysen, ble de imidlertid fortolket og behandlet på linje med refleksjoner og drøftinger i gruppene, der meningsinnholdet og min forståelse av det som lå bak de beskrevne handlingene ble det vesentlige.

Selv om jeg nok var mye preget av teorien jeg har lest, kan man kanskje hevde at mine analyser også er inspirert av grounded theory. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009: 323) utvikles teorier av denne typen ved å ”binde kjensgjerningene sammen via begrepsgjøring snarere enn ved slutninger og hypotesetesting”. I mine analyser ble noen begreper informantene introduserte meningsbærende i analysene.

4.5 Metoderefleksjon

De metodiske grepene jeg har valgt, har hovedsakelig en faglig begrunnelse. I tillegg spilte praktiske hensyn en rolle, for eksempel for valg av studieenhet. Et ønske om å lære et håndverk og å sette meg inn i de metodene som er valgt, påvirket også. Andre metoder og en

annen forsker ville antagelig gitt andre resultater. Under følger begrunnelser for valg av studieenhet og metode, noen refleksjoner om min egen forforståelse, etiske betraktninger, og en drøfting av reliabilitet og validitet.

4.5.1 Forforståelse

En av grunntankene i hermeneutikken er at vi forstår på grunnlag av visse forutsetninger (Gilje & Grimen 1993: 148). Dermed vil forskerens forforståelser påvirke hans eller hennes forskning, noe som er nødvendig for å ha en ide om hva forskningen skal se etter og hva en forventer å finne. Det gir en retning i undersøkelsene, og er forutsetninger for forskerens fortolkninger. Samtidig er forforståelsen ofte skjult for personene selv, og kanskje særlig når man studerer egne kolleger. Jeg tror min forforståelse var preget av teorien jeg hadde lest, helsefaglig bakgrunn, lang erfaring som leder, og av kjenneskap til foretaket og mellomledergruppen. Teorien har jeg gjort rede for i teorikapitlet, og min bakgrunn i innledningen.

Mitt inntrykk var at mellomlederne var sympatiske, hardt arbeidende og dyktige ledere, mange med et stort kontrollspenn og ansvar. Deres medarbeidere så jeg i hovedsak som faglig dyktige og sterke personer med ønske om å bruke sin kompetanse til beste for foretaket. Jeg mente lederne i utgangspunktet hadde stor tillit til sine medarbeidere, og ønsket å legge forholdene til rette for at de kunne bruke faglige kvalifikasjoner og kreativitet. Samtidig var de ledere i et foretak med høyt arbeidstempo, til tider trange økonomiske rammer, store krav til inntjening, og strenge rapporteringskrav fra overordnet myndighet. For å fortsette som eget foretak, er det viktig å kontinuerlig vise gode resultater. Dette innebærer store utfordringer og evne til balansegang mellom ulike hensyn for lederne, og det var mitt inntrykk at de i hverdagen ble dratt mellom ulike hensyn.

4.5.2 Valget av studieenhet, utvalg og metode

Valget om å utføre studien i min egen organisasjon, kan sies å være dristig. Erfaringene jeg sitter med i etterkant, er at jeg møtte utelukkende positiv velvilje. Adm. direktør ga umiddelbar tilslutning til at studien skulle gjennomføres, og klinikkjefer/avdelingsledere ga

tillatelse til at mellomlederne kunne bruke arbeidstid på intervjuene. Fra mellomlederne fikk jeg meldinger om at dette var noe de så som viktig og spennende, og 19 av 22 ønsket å delta.

Fokusgruppene ga det mangfoldet av refleksjoner og historier jeg hadde håpet. Det at deltagerne i så stor grad styrte diskusjonene virket i første omgang litt kaotisk, men alternativet kunne lett blitt samtaler med meg og ikke mellom deltagerne. Dessuten mener jeg at dette begrenset muligheten for at jeg preget samtalen ut fra min forforståelse. Etter at dataene var analysert, så jeg at det nettopp hadde gitt materialet elementer jeg antagelig ikke ville ha fått ved å ha et mer strukturert opplegg. Historiene ga en konkret innfallsvinkel som var lett å fange opp for gruppedeltagerne, og som ga anledning til diskusjon og fortolkninger i gruppen. Muligens kunne jeg fått flere og rikere historier ved bare å benytte dybdeintervjuer, evt. ved å ha individuelle intervjuer med flere etter fokusgruppene, men omfanget av denne oppgaven tillot ikke det.

Min kjennskap til organisasjonen kan ha påvirket temavalget og mine fortolkninger. Denne faren er ekstra stor ettersom jeg valgte å studere min egen organisasjon. Mitt fokus og teorien jeg hadde satt meg inn i, har preget det jeg har sett og det jeg har oversatt i intervjuene, og det jeg har valgt å trekke fram i resultatkapitlet. Dette er en fare jeg var klar over, og forsøkte å utligne ved å diskutere innholdet med informantene i intervjuene, og å be om utdyping og fortolkninger av det som ble sagt.

4.5.3 Etske betraktninger

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) utvikler retningslinjer for forskningsetikk for fagområdene samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn (NESH 2011).

Åpenhet i forskningsprosessen blir spesielt viktig når man forsker blant sine egne, hevder Balsnes (2009: 265), og det er nødvendig å redegjøre for sin egen rolle (Tønsberg 2009: 251). Derfor valgte jeg å gjøre et grundig arbeid med å spre informasjon og be om tillatelser, muligens større enn jeg ville gjort en annen organisasjon. Først rådførte jeg meg med min

egen leder; var dette en god ide slik han kjente kulturen i foretaket? Deretter forspurte jeg adm. direktør, så klinikkssjefer/avdelingsledere og til slutt mellomlederne (vedlegg 1-3). På denne måten sikret jeg meg at alle var informert, og hadde mulighet til å komme med eventuelle motforestillinger. Frivillighet er et annet sentralt punkt i forskningsetikken. Dette ble det lagt vekt på i informasjonsbrevet (vedlegg 3). Etter én påminning til de som ikke hadde respondert, ble det ikke purret flere ganger.

Kvale peker på at man som forsker har stor makt til å ilegge andres uttalelser en bestemt mening (Kvale & Brinkmann 2009: 224). Dette er absolutt en fare i denne undersøkelsen. Særlig i gruppeintervjuene var det liten mulighet til oppklarende spørsmål, noe jeg mange ganger i analysearbeidet hadde ønsket meg. Samtidig vil det i denne type studier alltid være slik at ulike forskere vil kunne tolke utsagn og underliggende mening forskjellig. Jeg mener at jeg gjennom beskrivelsen av metode har gitt tilstrekkelig informasjon om hvordan jeg har kommet fram til de fortolkningene jeg har lagt vekt på.

Ettersom alle informantene kom fra samme foretak, var det en reell fare for gjenkjenning av personer i historiene. I oppstarten av gruppesamtalene ble dette derfor tatt opp, og jeg la vekt på at alle selv måtte velge hva de ønsket å fortelle. Dessuten lovte gruppene hverandre taushet om det som måtte komme fram. Likevel var det tydelig at flere følte seg usikre på hva de kunne si, og at de ikke ønsket å fortelle noe som kunne gjenkjennes og utlevere medarbeidere. Noen poengterte at historiene deres skrev seg fra tidligere arbeidsforhold. Jeg har i mine analyser forsøkt å videreføre denne diskresjonen, både ved å utelate eller ikke direkte sitere historier jeg tror kan bli gjenkjent, og ved å gjøre mindre omskrivninger av enkelte sitater (dette er merket i teksten). Det er flere grunner til dette, særlig at informantene og deres medarbeidere er mine kolleger. Jeg mener samtidig dette er gjort på en måte som ikke har en negativ konsekvens for kvaliteten på undersøkelsen. To informanter ba om å få se de sitatene jeg eventuelt valgte ut av det de hadde sagt. Den ene trakk seg da tilbudet kom. Etter en samtale med den andre, ble det gjort mindre justeringer i de utvalgte sitatene.

4.5.4 Validitet og reliabilitet

Innefor kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig, hevder Johannessen (Johannessen et al. 2009: 199). Det er vanligvis ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, og

materialet er ofte verdiladd og kontekstavhengig. ”Det vil være så å si umulig for en forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning” (ibid). Derfor mener Johannessen at det er nødvendig å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten i forskningsprosessen. Dette er forsøkt gjort tidligere i dette kapitlet.

Jeg har jobbet i flere avdelinger i foretaket, men dette er mange år tilbake. Min posisjon er sideordnet de jeg intervjuet, jeg var verken underordnet eller i en overordnet maktposisjon. Med ett unntak, hadde jeg ikke direkte samarbeid med informantene til daglig. Jeg tror min relasjon til informantene kan ha påvirket ønsket om å delta, men i liten grad utsagnene.

I hvor stor grad har min forforståelse og det faktum at jeg kjenner foretaket godt påvirket mine fortolkninger? Det har nok hatt betydning for det jeg har lagt vekt på. En annen ville tatt interesse for utsagn jeg lot ligge, mens jeg kanskje på grunn av min bakgrunnskunnskap har sett styrken og betydningen i noen refleksjoner og trukket disse fram. Alt i alt tror jeg at den avstanden jeg tross alt har til mine kollegers arbeidshverdag, og det faktum at jeg har vært oppmerksom på faren for å være forutinntatt og husblind, gjør at jeg kan påberope meg en relativt god distanse til materialet mitt.

For å validere resultatet, kunne det vært interessant å drøfte funnene fra undersøkelsen med informantene, gjerne i de samme fokusgruppene. Særlig gjelder dette modellene for tillit, og for hva som skjer når tilliten brister. Ville de kjent seg igjen i beskrivelsene? Dette satte imidlertid tidsrammene for oppgaven en stopper for.

Undersøkelsen er gjort i én organisasjon, og resultatene er derfor ikke nødvendigvis overførbar til andre. Samtidig er det et generelt tema, og sånn sett ikke utenkelig at det vil arte seg omtrent likt i en annen kunnskapsorganisasjon.

5. Resultater og drøfting

I dette kapitlet presenteres resultater fra undersøkelsen, dvs. analyser, min forståelse og mine fortolkninger av informantenes utsagn. Funnene er organisert ut fra forskningsspørsmålene (se kapittel 2). Jeg vil først vise hvilke forståelser informantene hadde av fenomenet tillit, og av hvordan tilliten viste seg i hverdagen. Deretter presenteres ulike faktorer som kan true tilliten, beskrivelser av hva som skjer når tilliten brister, og av om tilliten kan repareres om tillitsbrist først har oppstått. Til slutt vil jeg trekke fram synspunkter på om refleksjon og diskusjon med andre ledere endrer tenkemåte og lederatferd.

Som beskrevet i metode-kapitlet er mine analyser klart farget av teori-impregnering. Teorien har farget min forståelse av informantenes utsagn, og hva jeg har lagt vekt på. Derfor har jeg valgt å flette drøftingen av funnene inn i dette kapitlet, i stedet for drøfte i eget kapittel etter resultatene er presentert. Noen teorireferanser er knyttet direkte til presentasjonen av analysene. Videre har jeg gjort noen sammenfatninger underveis, mens hoveddrøftingene er samlet på slutten av hvert del-kapittel.

5.1 *Hvordan forstås tillit?*

Slik mine informanter beskrev det, er tillit ikke et entydig begrep,. Noen knyttet det direkte til verdier; ”tillit er at medarbeideren viser åpenhet og utfører arbeidet ifølge verdiene vi har i enheten”, sa en, mens en annen hevdet at ”tillit er nært knyttet opp mot verdiene mine”.

Andre mente at tillit er at man tror den andre vil det gode, og gjør sitt beste. ”Tillit er en grunnleggende tro på at andre gjør det beste de kan ut fra den relasjonen de er i” mente en, mens en annen formulerte seg slik: ”Tillit er troen på at andre vil det vel. At ”medparten” - den man viser tillit - gjør sitt beste i beste mening.”

En tredje forståelse var relatert til lederens forventninger. ”Tillit er å stole på, og ha avklarte forventninger”, uttrykte en. Avtaler forventningene var knyttet til kunne være eksplisitte og forankret i stillingsbeskrivelser eller lov- og regelverk, eller det kunne være mer implisitte av karakteren ”slik gjør vi det her hos oss”. ”Tillit er en tro på at de du for eksempel er leder for gjør/utfører det som er forventet uten at det innebærer noen form for kontroll, med mindre den

misbrukes”, mente en informant, mens en annens forståelse var at ”tillit er frihet under ansvar”. Den siste kategorien knyttet tillit mer til forhold ved tillitsgiveren. ”Tillit er å gi ansvar, og å være ærlig” og ”tillit er gjensidig integritet og respekt” var utsagn som kom fram.

Tillit er en relasjonell kvalitet som oppstår på ulike områder mellom leder og ansatt. Det kom fram at tillit var noe informantene var opptatt av og så som grunnleggende i samhandlingen med sine medarbeidere. På spørsmålet ”Hva er den viktigste enkeltfaktoren som gjør at du har tillit til dine medarbeidere?”, kom ulike svar. Noen omhandlet egenskaper og kjennetegn ved medarbeideren, mens andre la vekt på lederens rolle. Når det gjaldt medarbeideren, var dette i stor grad knyttet til grunnleggende menneskelige egenskaper og verdier. Åpenhet, ærlighet, respekt, ansvarsbevissthet og konsistens over tid, nevnte flere. Noen pekte konkret på at en oppfatning av at medarbeideren var forankret i et verdigrunnlag var avgjørende for deres tillit. En forklarte at tilliten knyttet seg til at medarbeiderne tok medansvar for å skape en arbeidsplass med trivsel, motivasjon og meningsfulle oppgaver.

Noen påpekte at egenskaper og kjennetegn ved ledere, altså tillitsgiveren, var avgjørende for at medarbeidere kunne vise seg tillitsverdige. ”Den viktigste enkeltfaktoren er at jeg anser ansattgruppa som kompetente, ansvarsbevisste mennesker som jeg har tiltro til”, uttrykte en. En annen påpekte at ”jeg har et grunnsyn hvor jeg liker de fleste mennesker”, mens en tredje uttalte; ”jeg er ydmyk overfor deres kunnskap og arbeidsutførelse”. Flere trakk fram kommunikasjonen mellom leder og medarbeider som avgjørende for tilliten, og at de som ledere hadde et stort ansvar her.

5.2 Hvordan fremtrer tilliten i hverdagen?

Gjennom historier og refleksjoner beskrev informantene tillit, og knyttet den til ulike temaer. Her presenteres ulike nyanser av tillit informantene knyttet til medarbeideren, og ledernes syn på egen rolle for å gjøre medarbeideren tillitsverdig.

5.2.1 Tillit til faglig kompetanse

Faglig kompetanse knyttet seg både til profesjonen og en generell tiltro til denne, og til den enkelte medarbeideren. Både faglig kunnskap, ferdigheter og gjennomføringsevne i utøvelsen

av jobben inngikk i betegnelsen ”faglig kompetanse”. Mange beskrev at de baserte denne tilliten på erfaring, de hadde sett medarbeideren over tid og ut fra dette dannet seg et bilde av hans kompetanse og evne til å bruke denne, og til å gjennomføre oppgavene vedkommende hadde. Flere var inne på at de selv ikke var kunnskapsrike nok til å vurdere den enkeltes spisskompetanse, samtidig som de mente at deres erfaring ville gjøre dem i stand til å avdekke store avvik fra den standarden de mente burde gjelde. Andre sa at lederens evne til å gi riktig mengde og type oppgaver ut fra medarbeiderens erfaring og kompetanse i stor grad påvirket hans mulighet til å vise seg faglig kompetent.

Og sånn sett så handler det om at vi som ledere er flike til å – på en måte tilpasse oppgavene til personene. Sånn at de viser seg tilliten verdig. Men hvis du gir de oppgaver eller utfordringer som de egentlig ikke har en sjans for å lykkes med, verken faglig eller personlig, så er det til syvende og sist ... (...) Jeg viste dem større tillit enn jeg burde, og da er det kanskje min vurderingsevne som kan være dårlig noen ganger også.

5.2.2 Tillit til at regler og prosedyrer følges

Medarbeidernes evne til å følge opp regler, prosedyrer og pålegg var et annet område informantene knyttet til tillit til sine medarbeidere. Dette kunne for eksempel dreie seg om å planlegge og avvikle ferie, eller hvor nøyaktige medarbeiderne var med å gjennomføre fleksitidsbestemmelsene. Det kom fram litt ulike vurderinger av hvor stramt man skulle følge opp og kontrollere dette, men det syntes som de fleste her valgte å stole på sine ansatte. De knyttet sine vurderinger til erfaringer, og at de ønsket å framstå som en leder med utgangspunkt i tillit.

I begynnelsen kom alle og leverte disse fleksitidsskjemaene, og viste da - så og så mye tid. Men det har jeg bedt om, det vil jeg ikke ha. Jeg vil ikke se... altså, jeg regner med at de styrer den tida. Også går vi gjennom ved årsslutt, og da er det alltid noen som har veldig mye tid de har samlet opp. (...) Da er det mulig å gå inn og ta... (grep), men ikke å se såne skjemaer. Der har jeg tillit til mine medarbeidere. De har fått fleksitid, og det tar de.

5.2.3 Tillit til samarbeidsevne og ivaretagelse av fellesskapet

En tredje nyanse som kom fram, var knyttet til medarbeiderens evne og vilje til å samarbeide og kommunisere med andre, og å ivareta og bidra til fellesskapets ve og vel. Noen knyttet det mest til at hver enkelt gjorde den faglige jobben de skulle. ”De må jo løse oppgaven sammen, og de blir avhengige av at alle går inn og gjør den oppgaven de skal”, uttalte en, mens andre fremhevet at de ønsket at alle bidro til at hele teamet kunne løfte seg faglig, for eksempel ved at de som deltok på kurs og konferanser delte ny kunnskapen med andre. Det å ta sin del av oppvask og flyttesjau ble også pekt på som ønskelig. Flere mente at de i intervjusituasjonen kunne få en tillit til søkeren som ikke baserte seg på CV og faglige kvalifikasjoner, og at grunnlaget for dette var egenskaper som hadde stor betydning for samarbeid.

Hva er det som gjør at jeg får tillit til noen og andre ikke? Jeg prøver å finne ut hva er dette her for en person. Kan den jobbe i team? Er det en som passer inn hos oss? Er det en jeg vil kunne kommunisere med? Og det... som regel så... så er det treff. Og det... jeg klarer ikke å forklare det, men det å få øyekontakt med folk, som smiler, det hjelper fælt. Men hvis du ikke får det, og det er liksom helt ”stone-face”... Det har jeg tenkt på mange ganger, for noen må du virkelig bruke mye energi for å... for å få kontakt med.

5.2.4 Tillit til personlige egenskaper

En fjerde nyanse henger tett sammen med den tredje, og handler om væremåte og personlige egenskaper hos medarbeideren, og om verdier og holdninger. Mange påpekte grunnleggende menneskelige egenskaper som åpenhet, ærlighet, respekt og ansvarsbevissthet. Flere sa at de hadde tillit til de som de oppfattet at ”vil det gode”.

Det er noe med det... det er noen mennesker du intuitivt får tillit til uten av jeg vet hva de kan i det hele tatt. De har en væremåte som skaper tillit hos meg. (...) Også kan det vise seg at på noen områder så har de ikke så gode ferdigheter som jeg kanskje skulle ønske meg, men jeg har alltid en opplevelse av at de vil det gode, og de vil det beste.

Noen mente disse medarbeiderne hadde integritet og viste at de var konsistente over tid, mens andre hevdet de fikk et bilde av disse egenskapene nesten umiddelbart når de møtte en person. De uttrykte at de hadde vanskelig for å forklare hva dette egentlig innebar, noen trodde det hang sammen med intuisjon og med å ha lang erfaring som leder. Flere pekte på at de skilte disse egenskapene fra det faglige. ”Det er stemmen, det er... ikke så mye det faglige som kommer ut”, uttrykte en. En annen forklarte det slik:

Jeg har hatt intervjuer hvor enkelte har sittet der og vært helt klartalene og virkelig sånn prakt eksemplar og ... Det er et eller annet inni meg som gjør at alle piggene er ute. Og da tenker jeg at her er det noe som ikke stemmer.

Flere la vekt på betydningen av at medarbeideren var åpen, at de fikk en god kommunikasjon, og at de også kunne snakke om vanskelige forhold knyttet til medarbeiderens arbeid. Noen påpekte at deres egne verdier kunne påvirke vurderingen av verdiene og holdningene de oppfattet at medarbeideren hadde. De reflekterte over at deres personlige verdisyn kunne bli utslagsgivende for om de hadde tillit til medarbeideren.

Altså, man spør litt og får... hvis de svarene man får samsvarer litt med de verdiene man har selv, på en måte. Da får man kanskje lettere tillit enn... enn hvis det er veldig annerledes fra hvordan man selv tenker.

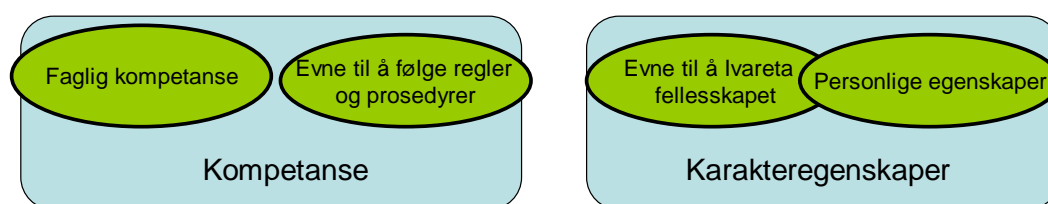
Noen forklarte at tilliten som knyttet seg til det personlige hos en medarbeider til en viss grad var overordnet og dermed påvirket tilliten til faglige forhold.

Jeg har hatt noen tilfeller hvor jeg har... hvor tillit til medarbeideres enten faglighet eller annet har blitt svekket. Eh... og det er på sett og vis greit nok så lenge jeg har tillit til at de har de riktige holdningene, eller ... altså, at de står på så godt de kan eller at de yter på andre måter.

5.2.5 Sammenfatning

Informantene snakket mye og engasjert om tillit og eksemplene og beskrivelsene kan føre tankene i mange retninger. De ga uttrykk for at både kvalifikasjoner og mer personlige egenskaper ved medarbeideren kan gi grunnlag for tillit, og at forhold som knyttet seg til dem selv også hadde betydning. Ut fra en vurdering av tyngdepunktet i utsagnene, mener jeg at dette synliggjør fire nyanser av tillit til medarbeideren: (1) Faglig kunnskap og ferdigheter, at medarbeideren faktisk kan det han er ansatt for å gjøre (2) evne til å følge de regler og prosedyrer som gjelder, (3) samarbeidsevne, kommunikasjonsegenskaper, og vilje til å sette fellesskapet foran egne ønsker og behov, og (4) personlige egenskaper som åpenhet, ærlighet, respekt og ansvarsbevissthet, verdier og holdninger. I utgangspunktet ble de beskrevet som likeverdige områder som ga grunnlag for tillit eller manglende tillit.

Slik jeg oppfattet informantenes utsagn, kan disse nyansene forstås slik som i figur 5.1. Faglig kompetanse og evne til å følge regler og prosedyrer, som med et fellesbegrep kan kalles kompetanse, baserer seg mye på bekjentskap og erfaring med medarbeideren. Lederens oppfatning baserer seg på hans eller hennes vurdering av det medarbeideren kan og gjør. Evne til å ivareta fellesskapet og personlige egenskaper ble beskrevet som noe som ofte oppsto spontant, men til dels også baserte seg på erfaring. Slik informantene beskrev dette, oppfattet jeg at det ble knyttet til lederens oppfatning av medarbeiderens karakteregenskaper.



Figur 5.1.: Fokusområder for tillit

5.2.6 Tillit til det man er, og tiltro til det man gjør

I forbindelse med refleksjoner om ulike nyanser av tillit til medarbeidere i gruppene, kom det fram at noen mente det var en kvalitativ forskjell i tillitsbegrepet knyttet til de fire områdene overfor. De ga uttrykk for at det som gjaldt faglige kvalifikasjoner og evne til å følge regler og prosedyrer representerte én form for, som kanskje kunne forstås som en forventning til medarbeideren. Det som ble sett i sammenheng med det personlige, og vedkommendes evne og vilje til å samarbeide hadde en annen kvalitet, og ble knyttet mer til det medarbeideren *er* enn det han *gjør*. En skilte det ved å bruke to forskjellige begreper – tillit og tiltro:

Jeg har i hvert fall kommet til at for meg er det forskjell på tillit og tiltro, tror jeg. Altså at... for eksempel i forhold til medarbeidere, at jeg kan ha tiltro til en, det betyr at jeg tenker at; ja, han eller hun er i stand til å utføre de oppgavene på en god måte. Også tror jeg at jeg har landet på at tillit er noe mer. Også har jeg tenkt (...) at jeg kjenner noen mennesker som jeg ikke alltid har tiltro til. De er kanskje ikke alltid så pålitelige, det er ikke alltid de overholder frister eller er helt presise, men jeg har en tillit – grunnleggende tillit til de som mennesker allikevel. (...) Så for meg.. det er det nærmeste jeg kommer at det er... særlig i forhold til ansatte - at det er to forskjellige ting.

I tråd med dette, var det flere som var inne på at tilliten de knyttet til de mer personlige forholdene, hang tett sammen med det relasjonelle forholdet deres til medarbeideren. De så at to ledere kunne ha ulik grad av tillit til en og samme medarbeider, og at dette dermed også måtte ha en tilknytning til lederen som person. En reflekterte over en kultur som ikke nødvendigvis ikke er bare positiv:

Vi skal liksom være godvenner og like hverandre alle sammen. For meg er det ikke sånn... det er en helt annen verden. Jeg går på arbeid, jeg får min lønn for å gjøre en innsats. Også går jeg hjem, og så er jeg venner med noen. Eh... også kan jeg tilfeldigvis godt være venner med noen kolleger, men det er noe helt annet, og jeg prøver å være veldig tydelig på hva som er hva. Så i utgangspunktet så tenker jeg når jeg går på arbeid: Andre får også sin lønn for å være her. Jeg kan godt være godvenner med dem, men de får sin lønn for å være her.

5.2.7 Spontan tillit, og tillit som utvikler seg over tid

Mange av informantene sa at de hadde tillit som et utgangspunkt i forholdet til alle medarbeidere, og at de holdt fast på denne til medarbeideren viste noe som tilsa at de burde vurdere den på nytt. Dette synes å være i tråd med Løgstrups forståelse av tillit som en ”spontan livsyttring” (se kapittel 3.2.1). Enkelte beskrev tillit som en grunnholdning hos seg selv, og brukte uttrykk som ”å tro det beste om folk i utgangspunktet”. ”Men det må jo ligge i deg sjøl. Det er ikke noe sånn at nå bestemmer jeg meg for å vise tillit, liksom. Det er ikke noe sånt. Det er bare... det er en grunnholdning, egentlig”, forklarte en.

Noen knyttet denne umiddelbare tilliten til personlighet og egenskaper hos medarbeideren. De beskrev en opplevelse av å ha møtt en person de hadde stor tillit til at kom til å innfri forventninger i framtida:

Vesenet. Væremåten. Men det er den her ”good feeling” man har når du blir kjent med enkelte. Du skjønner at de er dønn ærlige. Dette her er en person du har tillit til. Du vet de kommer til å levere det de sier de skal gjøre.

Andre ga beskrivelser av tillit som noe som oppsto etter en tid, og som kunne utvikle seg videre. En advarte mot å stole for mye på førsteinntrykket: ”Folk kan virke ganske sånn tillitsvekkende i utgangspunktet, mens det viser seg å kanskje ikke være helt tilfelle. Så det er jo noe du bygger over tid etter hvert som du blir kjent med folk.”

Flere mente at det å ha jobbet sammen lenge gir grunnlag for tillit. Leder og medarbeider blir kjent, og vet hva de kan forvente av hverandre. Gjennom praktisk samhandling, gjennom formelle og uformelle samtaler og gjennom å se medarbeideren jobbe sammen med resten av teamet danner lederen seg et bilde av medarbeideren.

Det er nok sånn (...) at tillit er egentlig noe man ikke kan ha sånn umiddelbart og i utgangspunktet, men må jobbe for å få. Fordi folk må på en måte bli kjent med deg og finne ut hvem du er... at du ser at de er konsistente over tid da, kanskje det er et begrep?

Flere var inne på at tillit kan sees som noe man gjør seg fortjent til, gjerne ved å vise hva man er god for i praksis. Det virket som denne tilliten knyttet seg mest til hva medarbeideren faktisk presterte, kompetanse og evne til å følge opp regler og prosedyrer. Dette er mer i tråd med Luhmanns tillitsbegrep, et rasjonelt valg på bakgrunn av kalkulert risiko (se kapittel 3.2.2). Mens den spontane tilliten kan sees som en umiddelbar tillitserklæring som i liten grad bygde på påviselig kunnskap, var tiltroen som utviklet seg over tid mer bygd på hva medarbeideren faktisk hadde vist at han var god for. Da ble dette en mer rasjonell vurdering av om medarbeideren var til å stole på, og ga grunnlag for lederens vurdering av hvilke oppgaver vedkommende kunne få, og hvor mye oppfølging eller veiledning vedkommende ville ha behov for, i tråd med prinsippene for situasjonsbestemt ledelse (se kapittel 3.3.4)

5.2.8 Sammenfatning

Slik jeg forsto informantenes utsagn, er det en sammenheng mellom de fire nyansene av tillit, de to kvalitativt ulike formene tiltro og tillit, og om den hovedsakelig ble sett på som spontan eller noe som utviklet seg over tid. Denne sammenhengen er forsøkt vist i figuren nedenfor. I det følgende vil jeg bruke begrepene tiltro og tillit slik det er forklart her.

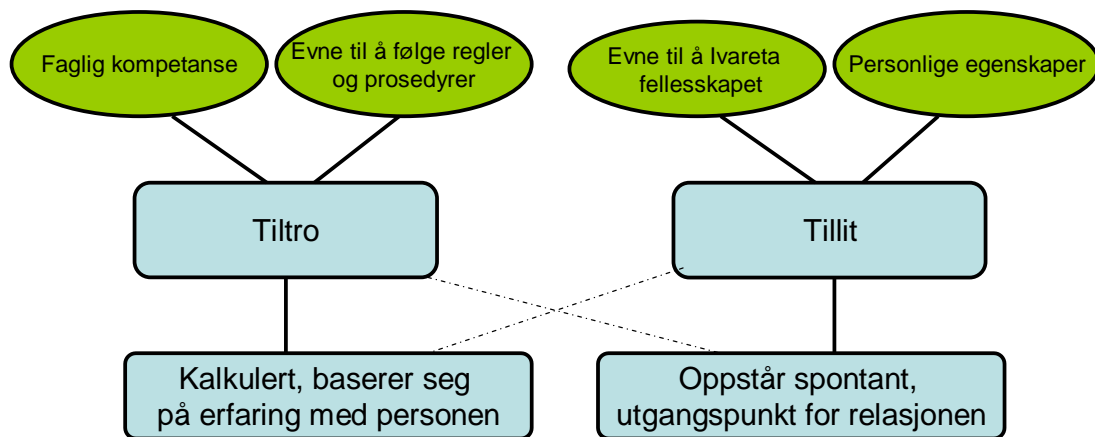


Fig. 5.2: Tiltro og tillit

5.2.9 Lederens bidrag til å gjøre medarbeideren tillitsverdig

Tiltro og tillit er elementer i relasjonen mellom mennesker, der begge parter bidrag er avgjørende. Lederens bidrag kommer i liten grad fram i modellen over. Flere av informantene kommenterte at studien har et ensidig fokus på lederes tiltro og tillit til medarbeidere. Lederes tillit til medarbeidere påvirker medarbeideres tillit til ledere, mente flere. Noen pekte også på at lederen kan bidra til å styrke egenskaper og kjennetegn ved medarbeideren som gjorde at lederen får tiltro og tillit til vedkommende. En god og regelmessig dialog mellom leder og medarbeider ble trukket fram som et godt redskap og utgangspunkt.

Flere pekte på muligheten til å styrke medarbeiderens faglige kunnskap og ferdigheter gjennom veiledning, kurs, etter- og videreutdanning. Nye prosedyrer og verktøyer krever opplæring. Andre pekte på betydningen av klare og uttalte avtaler, slik at begge parter var inneforstått med rammer og forventninger. Noen var opptatt av å kalibrere oppgavene til medarbeiderens kompetanse. Dersom medarbeideren ikke gjorde som forventet, kunne det hende lederen hadde overvurdert vedkommendes kunnskap og ferdigheter. Noen pekte på at de bevisst valgte tiltro og tillit til sine medarbeidere. En fortalte om et nytt prosjekt medarbeiderne hadde foreslått, og der lederen til tross for at det kunne mislykkes valgte å ta sjansen sammen med medarbeiderne:

Jeg kunne ha sagt nei, dette kan vi ikke... dette skal vi ikke gjøre, for det er altfor skummelt. Men det handler om å tørre, på en måte, å kaste seg ut i det, sammen med de ansatte, da. Og ha tillit til at de ansatte kan løse denne oppgaven.

Når det gjaldt forhold som knyttet seg mer til personlige egenskaper, mente flere at de hadde en rolle i å bidra til at det utviklet seg felles verdier og holdninger medarbeidergruppa. En fortalte om en leder vedkommende selv hadde hatt, som satset mye på å øke verdibevissthet, etisk kompetanse og samhold i gruppa. Dette ble gjort i felles undervisningsbolker, og trukket inn i daglig arbeid. Informanten snakket om dette som en gylden periode i sitt yrkesliv, som hadde betydd mye også i ettertid: ”Jeg syntes det var innmari flott. Og de som var med i den perioden, ja de snakker jo om det enda. (...) Det var veldig godt, og veldig trygt og forutsigbart. Og folk stilte opp og strakk seg langt.”

5.2.10 Oppsummering og drøfting

Her følger en oppsummering og drøfting av funnene så langt.

Forståelse av tillit

Studien peker på at lederes tillit til medarbeideren kan forstås ut fra kjennetegn og egenskaper hos begge. For lederens del knyttes det til verdier, og formuleres som et grunnsyn om at tillit er utgangspunktet i møtet med medarbeideren. Når det gjelder medarbeiderne, er det særlig personlige egenskaper som åpenhet, ærlighet og forutsigbarhet som trekkes fram. Det kommer fram to ulike forståelser for hva tillit er. Den ene handler om at lederen tror medarbeideren gjør så godt han kan og vil det beste. Den andre forstår lederens tillit mer som at han stoler på medarbeideren, og som forventninger som blir oppfylt.

Det ser ut til at tillit ut fra dette litt skjematisk kan forstås på to måter: Enten som noe som i hovedsak springer ut fra tillitsgiveren som et grunnsyn, og der tillitsmottageren blir sett som en som vil det gode og gjør sitt beste. Eller som egenskaper tillitsgiver mener kjennetegner tillitsmottageren, og der tilliten vurderes og velges ut fra om forventninger blir oppfylt, og hva som sees som hensiktsmessig i situasjonen. Den første forståelsen ser ut til å ha støtte hos Løgstrup, som mener at tillit er det naturlige, og det gode moralsk sett. Den andre har mange

likhetstrekk med Luhmanns forståelse av tillit som et rasjonelt valg for å redusere sosial kompleksitet, og der tilliten vurderes og velges ut fra en kalkulert risiko.

Hvordan tilliten framtrer i hverdagen?

Videre indikerer studien at lederes tillit til medarbeidere kan beskrives som fire ulike nyanser. De to første henger sammen med medarbeiderens kompetanse, det han kan og gjør, mens de siste har sammenheng med karakteregenskaper. Dette er forsøkt vist i figur 5.1. Hele tiden er det lederens oppfatning som ligger til grunn. Det ser ut til at det kan være et skille mellom betegnelse tillit og tiltro, som betegner ulike kvaliteter. Det kom også fram at tillit kan oppstå spontant, og/eller utvikle seg over tid. Figur 5.2 viser sammenhengen mellom disse.

Funnene i denne undersøkelsen har fellestrekk med modellen Mayer og medarbeidere har beskrevet (Mayer et al. 1995). De beskriver tre karakteristika ved tillitsmottageren som ser ut til å ligne mye på de fire nyansene av lederens tillit som denne undersøkelsen peker på. 'Faglig kompetanse' og 'Evne til å følge regler og prosedyrer' har mange fellestrekk med 'Ability', mens 'Evne til å ivareta fellesskapet' og 'Personlige egenskaper' ser ut til å overlape mye med 'Benevolence' og 'Integrity'. Informantene i denne undersøkelsen er oppmerksomme på at det er *deres fortolkning* av medarbeideren, ikke nødvendigvis hvordan vedkommende *faktisk er* som har betydning for tilliten. Det samme ligger til grunn for Mayers modell. Et tredje likhetstrekk er egenskaper ved tillitsgiveren, i denne sammenhengen lederen. Mayer kaller det for 'Trustors Propensity', noen av informantene i denne undersøkelsen sier de har tillit som en grunnholdning. I tillegg peker denne studien på at tillitsgiveren også kan bidra til at tillitsmottageren blir mer tillitsverdig, både når det gjelder kunnskap og kompetanse, og verdier og holdninger. Dette finner jeg ikke i Mayers modell.

Undersøkelsen gir holdepunkter for at lederes tillit til medarbeidere består av to atskilte fenomener. Det som gjelder faglig kunnskap og kompetanse, og evne til å følge regler og prosedyrer betegnes som tiltro. Den er rasjonell og relativt objektiv, og vurderes og velges ut fra kjennskap til medarbeideren over tid. Den andre formen, tillit, handler om evnen og viljen til å samarbeide, og å sette fellesskapet framfor egne behov. Lederen knytter dette til medarbeiderens verdier og holdninger. Den har en moralsk dimensjon, og kan sees som et grunnsyn hos tillitsgiveren. Derfor synes det også som den i stor grad oppstår spontant, eller er en forutsetning i utgangspunktet. Disse to formene – tiltro og tillit – ser ut til å eksistere

side om side. De har likhetspunkter med Dirks og Ferrins (2002) begreper om kognitiv og affektiv innfallsvinkel til tillitsbegrepet.

I kunnskapsbedrifter kan medarbeiderne og deres kunnskap og kompetanse sees som organisasjonens fremste kapital. Sett i sammenheng med behovet for autonomi, blir tiltro og tillit en forutsetning i samhandlingen mellom leder og medarbeider. En viktig oppgave for ledere i slike organisasjoner er å koble riktig medarbeider med riktig oppgave. Derfor er det ikke overraskende at informantene i denne studien legger vekt på det medarbeideren kan og gjør. Imidlertid virker det som tiltroen først og fremst baserer seg på fornuft, og relasjonen mellom de to synes i mindre grad å være berørt av den, selv om den nok vil påvirkes hvis lederen for eksempel gir uttrykk for liten tiltro til en medarbeiders faglige kompetanse. Igjen kan det synes som Luhmanns forståelse i stor grad samsvarer med lederens tiltro til medarbeideren. I tråd med Luhmanns tese om at tillit reduserer kompleksitet, peker undersøkelsen også på at tiltro en dyd av nødvendighet for å fungere som leder i en kunnskapsorganisasjon. Både lederens manglende spisskompetanse, knapp tid til å følge opp hver enkelt, og medarbeidernes forventninger påvirker dette.

Den andre formen – tillit – er derimot nettopp knyttet til mellommenneskelige relasjoner, og det virker som dette vurderes som vel så betydningsfullt som tiltroen til det faglige. Sett ut fra lederens oppgave i en kunnskapsorganisasjon, er gode resultater avhengig av god samhandling i et team og personlig med medarbeideren. Slik Salamon og Robinson (2008) viste, påvirker lederes tillit medarbeiderens atferd og ytelse. Samtidig er det en tydeligere etisk dimensjon ved denne tilliten. Den blir beskrevet som et grunnsyn, og knyttes også til lederens verdier. Tilliten blir sett som viktig for at medarbeideren skal lykkes, og fordi mennesker i tråd med Sennett og Aadlands syn (Sennett 2001; Aadland 2004) vokser på å bli vist tillit. Det synes som tilliten har mange fellestrekk med den forståelsen av tillit Løgstrup representerer. Noen utsagn kan også tyde på at dersom lederen har tillit til medarbeideren, så påvirker det tiltroen til faglige kvalifikasjoner. Denne mer personlige tilliten, som har en nær tilknytning til en positiv relasjon mellom leder og medarbeider, ser altså ut til å kunne ha en slags overordnet funksjon overfor den mer rasjonelle tiltroen til kompetanse.

5.3 Hva utfordrer tiltro og tillit, og hva skjer når de brytes?

Nesten alle informantene mente at et tillitsforhold til medarbeiderne de ledet hadde avgjørende betydning på flere måter. Det kom fram at de mente tiltro og tillit påvirket medarbeidernes arbeidsglede, motivasjon og ytelse, deres eget handlingsrom og arbeidssituasjon, og organisasjonens resultater og robusthet. Dette samsvarer med tidligere forskning. Salamon & Robinson (2008) viste at ansattes opplevde tillit fra lederen påvirket deres atferd og ytelse. De tre faktorene som forsterker motivasjon mest er ifølge Ryan & Deci (2000) autonomi, mestringsopplevelse og sosial tilhøring, og Jelstad (2007) fant at jobbautonomi hadde sterkest sammenheng med motivasjon. Informantene i denne studien mente tillitsforholdet til medarbeiderne måtte voktes og pleies., og de ville jobbe aktivt for å unngå trusler mot det.

5.3.1 Hva kan endre tiltro og tillit?

”Det er litt sånn... tillit er noe du har eller ikke har” uttalte en informant. ”Mmm, ja. Det er ikke så veldig mye midt i mellom”, svarte en annen. En mente at tillit tar lang tid å bygge opp, og kort tid å rive ned.

Enkelte omtalte tillitsbrudd som en form for avvik fra avtalen, eller fra det lederen hadde forventet. Noen beskrev hendelser som umiddelbart fikk konsekvenser for tiltroen eller tilliten til en medarbeider. Men flere ga uttrykk for at det kunne utvikle seg gradvis, og ikke alltid var så lett å oppdage. Noen av informantene la vekt på å være fysisk tilstede i hverdagen, blant annet fordi de mente det ga en tidlig forståelse av at ikke alt var som det skulle. Noen beskrev en begynnende uro, en brukte betegnelsen ”skepsis” til en medarbeider. ”Det er noenting der som leder... at man må ha antenna inni disse gruppene for å finne ut hvordan det egentlig fungerer noen ganger” uttalte en. En annen beskrev det slik:

Det går vel kanskje litt på det å ... å kjenne på... når du er så tett på medarbeiderne hele tiden, så kjenner du også litt på stemningen som er der. (...) Du hører om det er latter, du merker om det er travelt, du merker om folk murer seg inne, det er sånne... sånne tegn som det er vanskelig å sette ord på.

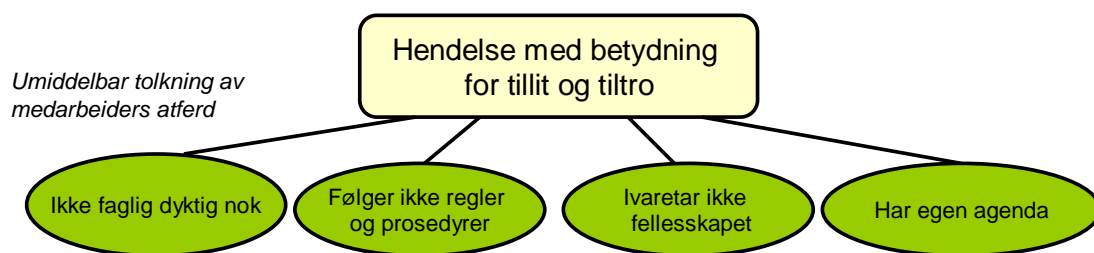
Det var ulike hendelser og situasjoner som kunne være et slikt varselsignal. Noen beskrev også her ulike nyanser ved tiltro eller tillit som kunne utfordres. ”Så jeg tenker i hvert fall at en av de tillitsfaktorene er det opp mot faglighet. Og jeg har hatt medarbeidere som jeg

opplever ikke har vært faglig dyktige nok”, uttalte en. Andre pekte på litt juksing med fleksitidsordningen, og at ikke alle var like flinke til å følge opp personalsystemer som de skulle. ”Det var litt mer sånn - hvordan man definerer fleksitid, da vet du. Man kunne komme litt senere og gå litt før hver dag, og det blir jo feil”, forklarte en. Noen fortalte om medarbeidere som de mente bevisst prøvde å lure dem. En oppdaget som ny leder på en arbeidsplass en medarbeider som det viste seg hadde få arbeidsoppgaver.

Min opplevelse var at det var veien ut av noen kjedelige oppgaver. Så det ble utnyttet til et maksimum. Også selge det inn for meg – selge dem inn som ekstremt viktige og uunnværlige. Og jeg tenkte: Dette er jo egentlig en 10 minutters jobb, hvordan kan det fylle 100 % stilling?

Noen beskrev situasjoner der de mente enkelte sørget for personlige fordeler på fellesskapets bekostning. Historier handlet om å ikke ta sin del av fellesoppgaver som å koke kaffe, stelle planter og rydde fellesarealer, eller å alltid velge det enkleste når oppgaver skulle fordeles. Andre fortalte om mer graverende hendelser der kolleger hadde dekket over feil og avvik, blant annet ved å overta oppgaver andre lot være fordi de var vanskelige eller kjedelige.

Slik jeg forsto informantenes umiddelbare fortolkning av hva som var galt, kan det kategoriseres tilsvarende de fire nyansene som kjennetegner tiltro og tillit til medarbeideren, men nå med et negativt fortegn og en mistanke om at noe var galt. Dette er forsøkt framstilt i figur 5.3 under.



Figur 5.3: Fortolkninger av tillitshendelse

5.3.2 Når tillitsforholdet trues, må man snakke sammen

Som beskrevet over, var mange opptatt av å oppdage tegn til at ikke alt var som det skulle tidlig. Flere var også inne på at deres umiddelbare tolkning ikke nødvendigvis var riktig. Derfor mente de det var viktig å få en samtale med medarbeideren så fort som mulig og at denne samtalen var preget av åpenhet og ærlighet fra begge parter. Det kunne for eksempel være private forhold i medarbeiderens liv som gjorde at han fokuserte mye på seg selv eller ikke orket å yte like mye på jobben en periode. Flere ga uttrykk for at de også gjerne tok en prat med en lederkollega for å få flere syn og fortolkninger av saken. Å handle ut fra en feil forståelse av situasjonen kunne virkelig få konsekvenser for forholdet, forklarte noen, og ga klart uttrykk for et ønske om å få et så riktig bilde av situasjonen som mulig før de tok stilling til hva de skulle gjøre.

Det er noenting med at når disse holdningene blir feil i min oppfatning, så kan det ha bakenforliggende årsaker, som jeg i hvert fall er nødt til å prøve å finne ut litt mer om. (...) Det kan være ting som jeg ikke er informert om, ting som jeg ikke har forstått enda. (...) Sånn at jeg må på sett og vis komme litt nærmere den derre, - må ha noen prater med folk, må gjøre noe for å sjekke ut det der, for jeg synes det er ... jeg synes det er vanskelig og jeg synes det er alvorlig. Så derfor så må jeg på sett og vis jobbe mer med det.

Flere fortalte historier der de etter å ha snakket med medarbeideren hadde endret syn på situasjonen. ”Noen har gode motiver, men mangler evnen til å fullføre” uttrykte en. En annen fortalte om en medarbeider som viste en atferd overfor pasienter som lederen oppfattet som krenkende, og i første omgang hadde tolket som holdninger til andre mennesker. Men etter noen samtaler forsto lederen at medarbeideren følte seg utrygg på pasientgruppen, og at dette skyldtes manglende kunnskap om spesielle problemer knyttet til diagnosen. Dermed var det ikke vedkommendes holdninger, men manglende fagkunnskap lederen måtte ta tak i. Andre forklarte at en gryende mistillit hadde gått over til tillit når de ble bedre kjent med personen.

Jeg har vel egentlig opplevd at... hvis jeg har vært skeptisk, - for det er også et sånt begrep man kan bruke..” hva er dette for en person?”, så har den gått over til tillit når jeg har blitt kjent med den personen og snakka med den og prøvd å sette meg inn i hvordan den tenker. Eh... for ofte så handler det om å ta en annens perspektiv, da.

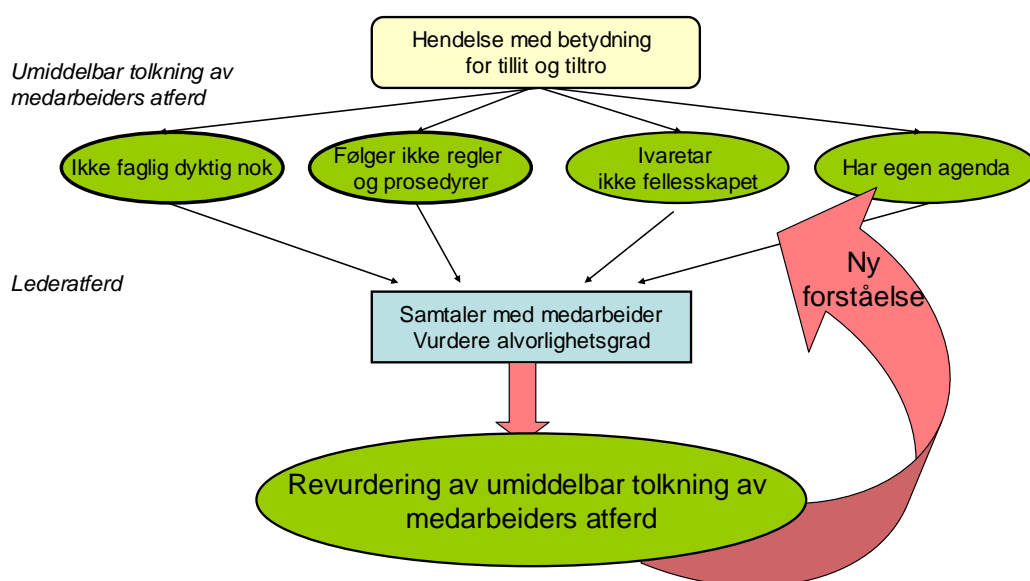
Særlig når det gjaldt forhold knyttet til verdier og holdninger, var lederne oppmerksomme på at de måtte skille på egne oppfatninger av hva som er rett og galt, og gruppas ønske om hva som skulle prege fellesskapet deres. Noen forklarte at de brukte sin helsefaglige kompetanse, og den generelle kunnskapen om menneskelige reaksjoner. ”Så blir vi kanskje litt sånn

klokere i møtet, og ikke tatt av følelsene våre i situasjonen. For da mister i hvert fall jeg tillit,” uttrykte en.

Man må også vurdere hvor alvorlig hendelsen er, sa noen. Enkelte mente for eksempel at mindre brudd på flekstidsbestemmelsene ikke var noe å bry seg om så lenge det var en engangshendelse, og medarbeideren ellers gjorde en god jobb. Men dersom den ansatte ikke møtte opp til pasientavtaler, ga noen klart uttrykk for at de umiddelbart ville ta det opp med vedkommende og gjøre det klart at dette ikke var akseptabelt

Min forståelse av informantenes utsagn er forsøkt vist i figur 5.4. Mange ga uttrykk for at den umiddelbare fortolkningen de hadde av hvilken nyanse av tiltro eller tillit som sto på spill, kunne være feil, og at de ønsket å finne ut av dette. Samtalene med medarbeideren oppfattet de som svært betydningsfulle, og de ønsket ofte også å diskutere med en kollega for å få alternative synspunkter og fortolkninger. Disse kunne endre forståelsen, og dermed også forløpet senere.

Det kan tenkes at informantene hadde et bredere repertoar av reaksjoner de benyttet enn bare samtaler, eller at de bare ut fra det umiddelbare fortolkningen bestemte et handlingsmønster videre. Dette ble det imidlertid ikke spurt spesifikt om, og det kom ikke fram i gruppesamtalene.



Figur 5.4: Revurdering av umiddelbar fortolkning av hendelse

5.3.3 Når årsaken er manglende kompetanse

Til tross for at informantene leder en kunnskapsorganisasjon, ga mange uttrykk for at litt mangler i faglig kvalifikasjon hos en medarbeider ikke representerte den største utfordringen. Mange var inne på at forventningene måtte være tydelige, slik at medarbeideren visste hvilke oppgaver han skulle ha ansvar for og innenfor hvilke rammer de skulle utføres. Noen mente det er leders ansvar å tilpasse oppgavene til medarbeiderens kunnskap og erfaring.

Altså, jeg tenker at hvis du som nyutdanna blir satt overfor en pasient og det går til dundas, ikke sant, så er det jo ikke nødvendig at det er faget som er problemet, men at du er ganske ny, at det handler om det i stedet. Og hvis man da ikke ser det så, - ja.

Flere ga klart uttrykk for at de hadde et ansvar for kvaliteten på det arbeidet medarbeiderne utførte. Noen hadde gode erfaringer med å gi tilbakemeldinger som ikke var bare positive.

Jeg husker jeg hadde en forholdsvis ny sykepleier en gang som ikke fungerte så godt i forhold til det å jobbe med... (dette fagområdet). Også hadde vi en samtale i forhold til det. Og (...) sånn som jeg forsto på henne så syntes hun det var all right fordi det handlet om å bli tatt på alvor. Og ha tillit til at hun... eh... tok den tilbakemeldingen, ha tillit til at hun forsto hva det handlet om. Og jeg opplevde i hvert fall at hun hadde også gått litt og kjent på at dette her er noe som jeg ikke... kanskje ikke passer så godt til.

Når det gjaldt evnen til å følge regler og prosedyrer, ga flere uttrykk for at dette var noe de bare forholdt seg til og ordnet opp i – ”sånn er livet”, sa en. Noen ganger fant medarbeiderne selv løsninger som lederne applauderte.

Altså, det er ikke alle hos meg som er like flinke på GAT'en, og jeg synes ikke det gjør noe. For hvis de hjelper hverandre, så er jo det greit. Så er noen andre gode på noe annet. Og jeg får jo det jeg trenger likevel. (...) Også tenker jeg at så lenge ikke noen kommer og sier at nå er jeg lei av å sitte og hjelpe henne på Personalportalen eller GAT'en (...), så ...altså, det er jo greit.

Lite følelser

Informantene beskrev i liten grad følelser knyttet til forhold som de mente skyldtes medarbeidernes kompetanse eller evne til å følge regler og prosedyrer. Refleksjonene og formuleringene deres virket rasjonelle og handlingsorienterte; dette var noe de bare måtte ordne opp i. Om medarbeideren var litt unøyaktig når det gjaldt fleksitid, ga noen uttrykk for at de ville ”stramme dem opp”. Dersom forseelsene gjentok seg, kunne de endre holdning, og

bli mer følelsesmessig involvert. Imidlertid virket det da som de endret synet på årsaken til handlingen, slik at det ikke lenger handlet om *evne*, men *vilje* til å følge regler og prosedyrer.

Tiltak

”Rutiner og prosedyrer er viktig, men det er liksom ikke livet. Eh... og det faglige kan man stort sett alltid gjøre noe med ” sa en informant. Flere ga uttrykk for at de måtte komme til en enighet med medarbeideren om hva som skulle *gjøres*. Om det var den faglige kompetansen det skortet på, mente noen at de ville omfordele oppgaver, eller sette inn tiltak som veiledning eller etterutdanning. Alternativt forklarte noen at de endret forventningene til medarbeideren. Enkelte fortalte at de hadde hatt medarbeidere som hadde så store mangler i sin kompetanse at de hadde rådet dem til å finne seg en annen jobb. Men det hørte med til sjeldenhetene, som regel fant leder og medarbeider løsninger med felles innsats.

Når det gjaldt evnen til å følge rutiner og prosedyrer, sa flere at de i første omgang tok det opp med medarbeideren. ”Fleksitid, for eksempel. Hvis noen er litt sånn sklippy der, så... (...) Man kan si at du får fleksitid, men jeg kommer til å legge merke til.. !” sa en informant. En gruppe diskuterte en utfordring knyttet til at ansatte til tross for informasjon og pålegg ikke avviklet opparbeidet ferie, for så å søke om overføring til neste ferieår. Noen ville forsøke å løse dette i minnelighet, mens andre mente at her måtte man handle konsekvent. ”Hvordan greier folk å ikke ta ut ferien sin altså, når du... da hadde jeg bare sagt at; vel, da har du faktisk ikke noe ferie”, uttalte en.

Noen diskuterte hvor mye kontroll man skal ha med en ordning som fleksitid. Mens enkelte i stort sett valgte å stole på at medarbeiderne forvaltet denne ordningen godt, mente andre at det var helt nødvendig å ha kontroll, og at medarbeiderne visste det. En fortalte at alle leverte sin fleksitidsliste til informantene hver måned. ”Jeg ser ikke på dem, men jeg har dem liggende i en mappe”, forklarte vedkommende. Dermed visste medarbeiderne at lederen *kunne* føre kontroll. Min forståelse var at lederen mente det hadde forebyggende effekt på forsøk på juks.

Konsekvenser for tiltroen

Slik jeg forsto informantene, fikk forhold som var knyttet til disse områdene i liten grad varige og store konsekvenser for lederens tiltro til medarbeideren. Enkelte sa at den kunne endres for en periode, og at de ville være mer oppmerksomme på medarbeideren en stund.

Nei det som er - i hvert fall jeg bruker da, er å kanskje finne ut litt ... finne i perioder kanskje litt andre oppgaver som kan... og setter andre på oppgaven. Uten at det... jeg bare sier at ”jeg skjønner at du kanskje trenger litt mer tid på å bygge opp dette er, lese deg opp litt”, - altså gi litt mer romslighet. Eh... det er viktig, tror jeg. Da kan du på en måte utforske igjen, og igjen gi tilliten.

Noen ga uttrykk for at bruddet i tiltroen bare gjaldt det området medarbeideren hadde vist manglende kunnskap eller evner på. Flere mente at etter en tid var tiltroen som før, dersom dette ikke skjedde flere ganger. Det var også flere som ikke ville bruke begrepet ”mistillit” i slike situasjoner, men heller ”reduisert tillit”. Noen mente de ikke hadde hatt mistillit til en medarbeider noen gang. En informant (A) resonnererte slik i samtale med intervjueren:

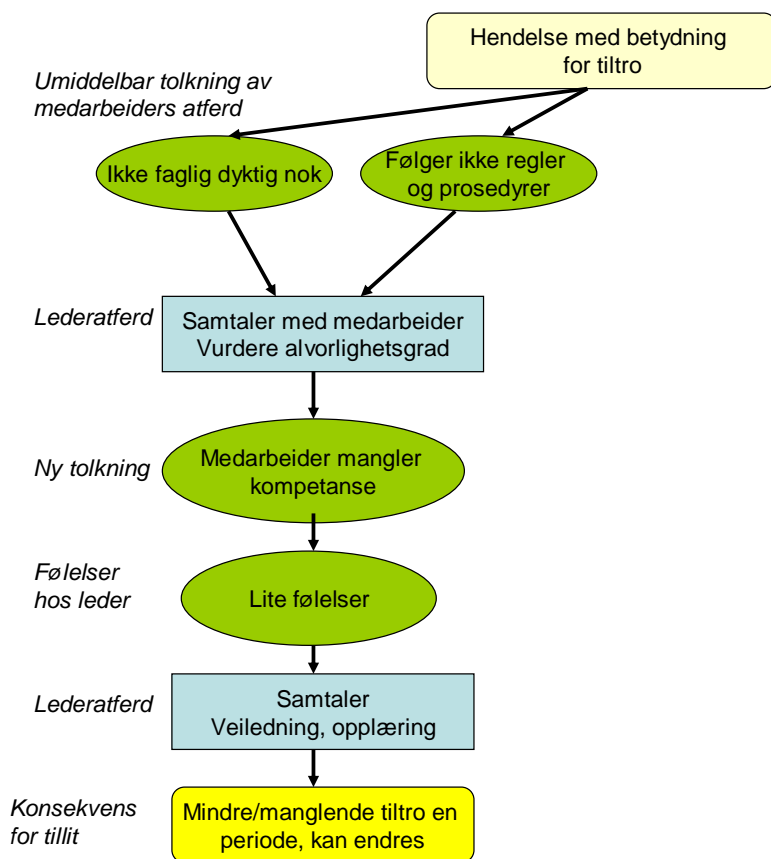
Intervjuer: Du beskriver jo egentlig ulike områder eller fasetter som du kaller det, som man kan ha tillit eller ikke tillit eller mistillit til folk på, men.... (A avbryter).

A: Mistillit synes jeg er kjempesterkt! Så det ... det synes jeg er....Mistillit er på sett og vis noen som vil det motsatte. Altså; som vil negativt, tenker jeg

Intervjuer: Ja? Okay. Så det er forskjell på ’ikke tillit’ og mistillit?

A: Ja. Eller ’reduisert tillit til’, eller ’mindre tillit til’, eller altså, jeg tenker det litt der. For mistillit er faktisk - det opplever jeg som en bevist dårlig... altså en bevisst dårlig holdning eller handling.

Min forståelse av informantens resonnementer når det gjelder forhold som fører til redusert tiltro til en medarbeiders faglige kompetanse og til evne til å følge regler og prosedyrer, er forsøkt oppsummert i figur 5.5. Slike forhold forårsaker vanligvis lite følelser hos lederen. I dialog med medarbeideren kommer lederen fram til at årsaken er manglende kompetanse på ett felt, og setter inn relevante tiltak for å bedre dette. Oftest får det bare midlertidige konsekvenser, og det påvirker i liten grad andre deler av relasjonen lederen har til medarbeideren. Etter en tid er forholdet gjerne som før.



Figur 5.5: Når en hendelse har betydning for leders tiltro til en medarbeider

5.3.4 Når årsaken ligger i karakteregenskaper

Mange av informantene ga uttrykk for at de store utfordringene oppsto når de tolket at årsaken lå i samarbeidsvilje, å sette egne behov foran fellesskapets interesser, og i grunnleggende holdninger og verdier hos medarbeideren.

Men jeg kjenner også at har jeg ansatte som (...) jeg blir veldig i tvil om holdningene. Det har jeg synes har vært forferdelig vanskelig. Da har det faglige vært på topp. Det har vært på topp i forhold til dette her med å skulle følge lover og regler og... altså arbeidsgivers retningslinjer for når man skal søke ferie og alle mulige sånne greier – det har vært greit. Men når jeg ikke lenger har tillit til at vedkommende faktisk forstår hvordan vi skal jobbe her, grunnleggende holdninger til både til pasienter og ansatte, og selve utførelsen av jobben, da synes jeg det har vært veldig vanskelig.

Flere ga uttrykk for at det er først etter at forseelsen har gjentatt seg flere ganger man kan snakke om mistillit. De kunne forsøke å tolke medarbeiderens atferd som manglende

kunnskap eller evne til å bruke dataverktøy, men på et tidspunkt gikk det over til å bli en mistanke om at det var medarbeiderens vilje som forårsaket problemene. ”Også kan man gå i svart i noen diskusjoner som gjør at man...eh... tviler på hva den andre egentlig vil, hva intensjonene er”, uttalte en. En historie handlet om ansatte som til tross for gjentatt informasjon, ikke forholdt seg til nye prosedyrer. I en dialog med en annen gruppedeltager (B), forklarte informanten (A) det slik:

A: Altså; jeg kan ha stått med folk og sagt det: ”Slik og slik er det, og sånn og sånn skal du gjøre”, - og det skjer ikke. Da, på et eller annet tidspunkt har du prøvd å formidle deg på såpass mange måter som du overhode kan. Hva er det som gjør at det ikke går inn?

B: Så da lurer du på om de rett og slett bare lukker øynene for den nye oppgaven?

A: Ja.

B: Og da får du mistillit, etter hvert?

A: Ja, det tenker jeg er et mistillitsspørsmål.

Sterke følelser

Når informantene fortalte historier som handlet om tillitsbrudd med denne bakgrunnen, fortalte de samtidig ofte om følelsesmessige reaksjoner. Det kom utsagn som ”da kjenner du på DEN irritasjonen”, ”man blir så skuffet”, ”det var veldig ubehagelig”, ”jeg var så sint!”, ”du får sjokk når det viser seg at tilliten blir brutt”, ”å stå alene i en slik sak skjønner jeg man kan bli ganske dårlig av”, og ”det er så vondt å oppleve, på ditt eget følelsesapparat”.

En historie handlet om en leder som oppdaget at en medarbeider vedkommende hadde hatt stor tillit til, over tid hadde forsøkt å undergrave lederens autoritet og troverdighet overfor andre ansatte og eksterne samarbeidsparter. Etter en intern oppvask mistet medarbeideren jobben. Informanten fortalte om sterke følelser både under og etter denne opplevelsen.

Men... for meg var det kjempetøft. Fordi jeg hadde ikke noe erfaring med det. Jeg var liksom... følte meg så dum og naiv. Går det an dette her?? Ja... følte meg skikkelig tråkka på. Jeg var så sint! Som jeg aldri har vært verken før eller siden. Var rasende! Og da sa jeg til sjefen at hun skal jeg ikke jobbe sammen med! Skal ikke ha noe konflikthåndtering engang! Jeg var så sint.

I noen tilfeller kom informantene også med utsagn som kan tolkes mot moralske vurderinger av medarbeiderens handlinger. For eksempel kom det formuleringer som ”jeg blir overrasket over at folk prøver å snike seg unna”, ”du opplever at de går bak ryggen på deg”, ”når du skjønner at du er blitt lurt en stund, så ramler tilliten”, ”jeg ble bakvasket”, ”de tar seg til rette” ”noen meler sin egen kake”, ”de kommer dukkende og sluntrende når det passer seg”, og ”utnytter sjansen til å lage en vei ut av kjedelige oppgaver”.

Flere var inne på at det noen ganger var vanskelig å skille på hva som var deres personlige verdier, og hva som var det felles verdigrunnlaget i gruppen, selv om de var tydelige på at det var det siste som måtte være det gyldige. Slik jeg tolket utsagnene, var de klar over at lederen her hadde stor definisjonsmakt når det gjaldt hvordan verdiene skulle oppfattes, og hvilken atferd som da var ønskelig. En informant fortalte en historie om medarbeidere vedkommende oppfattet som mest opptatt av å utvikle seg selv, uten å bidra til at fellesskapet fikk et løft. En annen kommenterte dette ved å påpeke at denne enheten la stor vekt på dugnadsinnsats, og informanten svarte:

Ja, det kan godt hende vi har bygd opp en egen... nei, jeg vet ikke jeg, om det er en egen kultur. Men i hvert fall, den biten er fryktelig sterk. Og det oppleves – det har jeg tenkt mye på; er det... opplever jeg det som et svik mot oss i fellesskap eller er det bare mot meg?

Tiltak

Mange ga uttrykk for at de syntes slike situasjoner var utfordrende å håndtere. ”Og det er veldig vanskelig også å vite helt hvordan man skal gripe tak i det. For det er lett å forsvare seg med at folk faglig er gode”, sa en informant. I tillegg til at det var følelsesmessig belastende, mente de at de hadde få gode handlingsalternativer. Flere hadde opplevd at medarbeidere var vanskelig å få i tale når det gjaldt slike forhold, og at saken dermed ikke var lett å få på bordet. Noen hadde gode erfaringer med samtaler, men mente at en suksessfaktor da var å være åpen og direkte. En gruppe reflekterte over hvorvidt de grep inn i personligheten til medarbeideren ved å påpeke slike forhold. De mente at det å ta utgangspunkt i det felles verdigrunnlaget kunne være til hjelp.

A: Og jeg tenker at vi som ledere skal på en måte oppdra til en viss grad og korrigere, rettlede, veilede. Men å drive terapi tenker jeg vel at vi ikke skal.

B: Ja. Men jeg tror du kan... du kan snakke om og påpeke uheldige handlinger eller oppførsel, men du kan ikke gå inn og si at "du må... forandre deg som menneske".

A: Jeg har vært i en situasjon med en medarbeider som... på sett og vis ikke hadde en atferd som passet. Og da hadde jeg faktisk hjelp av verdigrunnlaget vårt. For da kunne jeg på en måte si at 'det ser ut for meg som du ikke er i takt med de verdiene som vi ønsker å styre etter. (...) Og det er lettere å si enn at "du må forandre deg som person". Det er jo egentlig det samme som å si: "Du passer ikke inn her. Har du tenkt over det selv?"

Mens noen altså ville forsøke å løse slike saker i dialog med medarbeideren, mente andre at man måtte handle konsekvent og tydelig. "Hvis den tilliten jeg har gitt noen, hvis den misbrukes, så får det konsekvenser, altså. For der må jeg være konsekvent" uttalte en.

Noen av informantene hadde opplevd så alvorlige forhold at det hadde endt med personalsaker. Disse ble beskrevet som belastende, omfattende og tidkrevende arbeid. En beskrev verktøyene som brukes i slike saker som "en skriftliggjøring av mistillit". Flere var også inne på at slike saker sjelden endte godt i den forstand at tillitsforholdet ble gjenopprettet. "Det er noe i sakens natur som gjør at sluttresultatet kanskje ikke blir så veldig bra", mente en. Slik jeg oppfattet informantenes utsagn, ble handlingene deres mest styrt av jussens verden. De ble mer opptatt av å gjøre alt riktig ifølge prosedyrene, enn av selve saken og kanskje også medarbeideren. "Det er også noe med at du som ... som leder er du veldig opptatt av å håndtere det korrekt. Altså, det skal ikke være noe å sette fingeren på i et etterfølgende," uttalte en.

Konsekvenser for tilliten

Til forskjell fra hendelser som knyttet seg til faglig kompetanse og ferdigheter, mente flere av informantene at denne formen for tillitsbrudd vanskelig lot seg reparere.

Jeg tror at det ikke er så stort problem å bygge opp igjen tillit i forhold til det faglige eller prosedyrer eller... altså dette er ikke noen stor sak. Men jeg er usikker hvis den grunnleggende tilliten faktisk har fått en knekk. (...) Og da snakker jeg om den grunnleggende, som går på holdninger, om man faktisk ønsker hverandre vel. Hvis den har fått et brudd, så tror jeg at det er i hvert fall veldig vanskelig, og jeg tror det vil ta veldig lang tid å bygge ting opp igjen. Og jeg tror det krever stor vilje fra begge, hvis man skal klare å få det til.

Noen av historiene om slike tillitsbrudd sluttet med "- og vedkommende jobber ikke hos oss lenger". I andre tilfeller fortsatte arbeidsforholdet selv om tilliten i liten grad lot seg

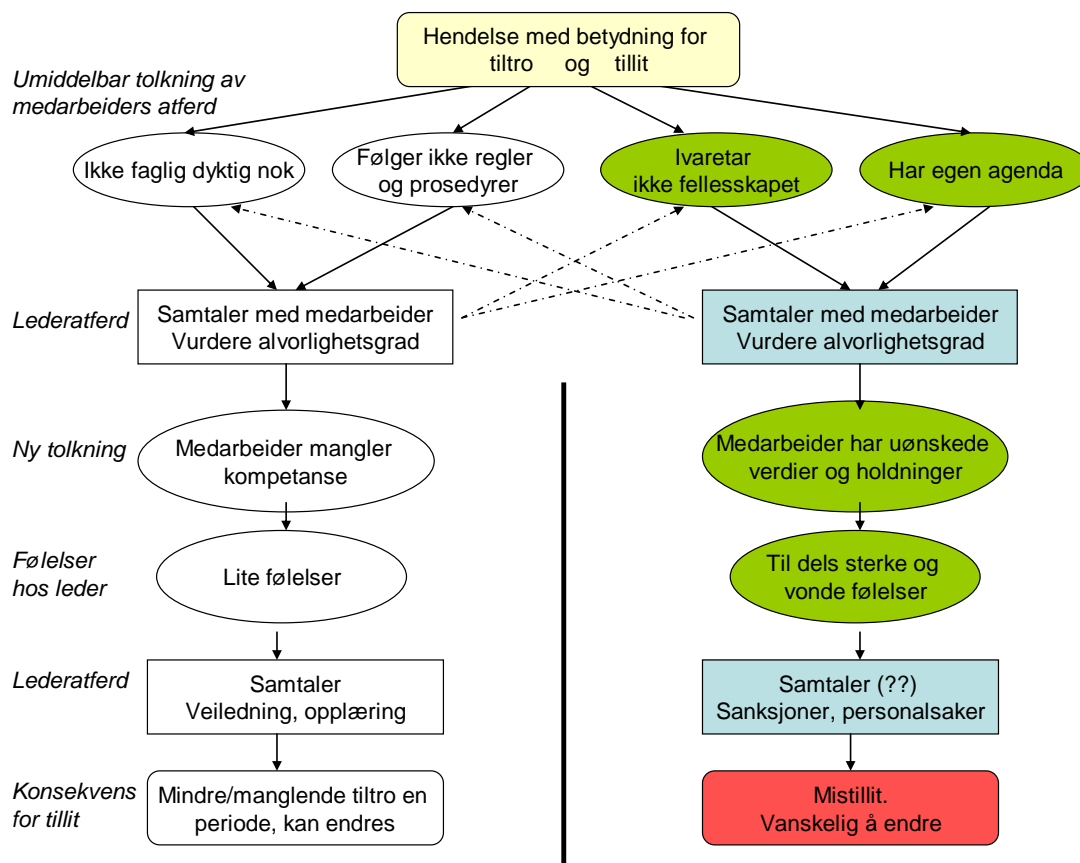
gjenopprette. Noen mente dette kunne fungere rimelig godt fordi både leder og medarbeider fokuserte på hverandres faglighet, fellesskapets behov og nødvendigheten av å være ryddig i avtaler. Noen fortalte at de satte inn sterkere kontrolltiltak. ”Kontrollbehovet mitt blir av og til for meg et mål på tillit”, forklarte en. En mente at man som leder ”må leve med folk du ikke har 100 % tillit til”, mens andre forklarte at de etter et tillitsbrudd ”fikk et annet blikk”, og ble mer mistenksomme overfor også andre forhold som gjaldt medarbeideren.

Nei, jeg tok det opp med vedkommende, og sa at sånn kan du ikke gjøre det. Det ble ikke noe stort... det var ikke det. Men jeg kan jo si at (...) på en måte så gjør det noe med en, ikke sant. For da... det virker inn på andre ting også. Det gjør det. Altså du kjenner liksom på at du ikke kan stole helt på ham i andre sammenhenger også. At de ikke tåler dette autonomiprinsippet i samme grad. Og det, det... kan føre til elendighet, for å si det sånn, da. At du får en sånn derre runddans som at du kan ikke stole på noen ting, ikke sant. Hvis de har vært ute og reist, så kan du ikke stole på kjøreregninga (...) og du må kontrollere alle detaljer. Og da er man egentlig ute og kjører. Mmm...

Noen forklarte at de så at deres egen mistillit til medarbeideren ble det største hinderet.

Og da måtte jeg kjempe mot de enkelte handlingene som hun gjorde, men altså; min egen mistillit mot henne var mye høyere. Det var en større vegg. Jeg tror hun måtte ha gjort veldig mye for faktisk å bevise for meg at... etter å ha gjort flere ting som jeg syntes pekte i samme retning. jeg hadde bygd meg opp en kjempehøy mur av mistillit, og den måtte hun faktisk klatre over... eh... for å... for at vi skulle klare å møtes. Ellers så måtte jeg ha klatret, altså... vi måtte sikkert ha klatret begge to. Men... jeg tror kanskje det største hinderet var min egen mistillit.” (Sitatet er noe omskrevet for å anonymisere)

Slik jeg forstår informantene, er tillitsbrudd lederen tolker til å ha tilknytning til medarbeiderens karakteregenskaper mye vanskeligere å forholde seg til og håndtere. Det er ofte sterke følelser involvert, og få gode handlingsalternativer som gjør at tillitsforholdet kan gjenopprettes. Slike tillitsbrudd ser ut til å kunne forårsake sterk mistillit, som gjerne vedvarer og endrer relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette er forsøkt vist i figur 5.6.



Figur 5.6: Når en hendelse har betydning for leders tillit til en medarbeider

5.3.5 Oppsummering og drøfting

Undersøkelsen tyder på at lederens forståelse av hva som er galt når det skjer et tillitsbrudd kategoriseres ut fra de samme fire nyansene av tiltro og tillit, men nå med et negativt fortegn. Mine informanter ga uttrykk for at de var opptatt av å ikke tolke feil. Derfor la de stor vekt på å snakke med medarbeideren, evt. også en kollega for å få korrigert sin første fortolkning. Det førte noen ganger til endret fortolkning. Den allmenne oppfatningen av at tillit tar lang tid å bygge opp, men et øyeblikk å rive ned, ser derfor ut til å kunne modifiseres, ettersom lederne la stor vekt på at de brukte tid på å bli sikre i sin sak og mente det var god grunn til det.. Six (2003) peker på at dersom en hendelse oppfattes som et uhell eller en misforståelse, vil tilliten raskt bli gjenopprettet. Når mistillit først har oppstått, er det alvorlig, slitsomt og tidkrevende.

Tidligere studier viser at oppfatningen av årsaken til bristen har betydning for hva som skjer videre (Schweitzer et al. 2006; Six 2003). Forfatterne bak modellen til Meyer et al. (se

kapittel 3.4) mener at faktoren tillitsbruddet knyttes til er avgjørende for hvorvidt tilliten kan gjenopprettes, og hvilken strategi som kan være effektiv (Schoorman et al. 2007). Det samme indikerer denne undersøkelsen. Når ledere opplever situasjoner de mener skyldes manglende kompetanse hos medarbeideren, virket det som de håndterte det svært rasjonelt. De forsøkte å bringe situasjonen i likevekt igjen, enten ved å sette inn opplæringstiltak for at medarbeideren skulle bli i stand til å møte forventningene, eller de justerte forventningene ved å endre oppgaver eller kompensere på annet vis. Slik virket det som de vurderte og kalibrerte tiltroen til medarbeideren ut fra faktiske forhold. Dette minner om Luhmanns og Grimens syn, at man gir tillit til de som er tilliten verdig og ut fra en vurdering av risiko. Luhmanns beskrivelser av tillit ser altså fortsatt ut til å gjelde for det denne undersøkelsen betegner som tiltro (figur 5.5). Beskrivelsene tydet også på at grader av tiltro blir forstått som et kontinuum, i tråd med Shoormans syn (2007). Dette ble understreket ved at noen nettopp ikke ville begrepet mistillit når de mente en medarbeider hadde manglende kompetanse, men mindre eller manglende tiltro.

Det stilte seg annerledes dersom årsaken ble tolket til å henge sammen med medarbeiderens verdier og holdninger. Denne tilliten synes å være nært knyttet til den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og medarbeider, noe som kan forklare hvorfor tillitsbruddene oppleves mye sterkere. I motsetning til situasjoner som knyttet seg til kompetanse og ferdigheter som kunne utbedres, virket det som informantene her opplevde illojalitet, bedrag og til dels umoralsk atferd fra medarbeiderne, og dette er vanskelig å forsone seg med i den forstand at tilliten gjenopprettes. Ut fra informantenes beskrivelser oppfattet jeg at de følte seg bedratt og krenket som mennesker, noe som kunne minne om en utro ektefelle. Schweitzer (2006) konkluderer sin studie med at tillitsbrudd som skyldes bedrag, endrer tillitsforholdet permanent. Det kan virke som om mistillit i denne sammenhengen forstås som noe som har en annen kvalitet enn tillit, og at det dermed ikke representerer en lineær størrelse som "bare" er mangel på tillit, slik Lewicki et al. (1998) også beskriver.

Løgstrup legger i sin forståelse av tillit vekt på det relasjonelle og det moralske, og peker også på at vi reagerer med sterke følelser på tillitsbrudd. "Det verste er at man har blottet seg", skriver han, og fortsetter:

Man har vovet seg fram for at blive imødekommet – og er ikke blevet det. Det giver konflikten – selv om ingen har begået uret, en så emotionel karakter, at man må lave den om til en konflikt, der kommer af, at den anden har begået uret. Man må opfinde

en lidt uret til at motivere ens sterke og helt igennem følelsesbetonede reaktion. Kort sagt det er det emotionelle i situasjonen, der får en til at gribe til de moralske bebrejdelser og beskyldninger, der i deres egenskab af moralske netop er emotionelt ladede. (Løgstrup 1956: 19)

I undersøkelsen kommer det også fram vurderinger av medarbeideres handlinger som har en moralsk karakter. Samtidig er det underliggende at det er forskjellig fra en relasjon av mer privat art: Lederen har fortsatt et lederansvar, han må være profesjonell og balansere den makten han faktisk har. Det ligger forventninger knyttet til hans eller hennes rolle ut fra organisasjonskultur, lovverk, modeller for samhandling i arbeidslivet osv. Den skandinaviske ledelsesmodellen har lavt hierarki, og legger vekt på samarbeid og dialog. Likevel har lederen et annet ansvar for å bidra til å løse konflikter, til et godt arbeidsmiljø, og til å ivareta både denne medarbeideren og kollegene. Sist, men ikke minst, skal lederen sørge for at organisasjonenes oppgaver løses på en god måte. Parallelt med alt dette skal han håndtere sine egne følelser. Det er lett å forstå at mange beskriver slike situasjoner som komplekse, tidkrevende og slitsomme. Alt er enklere med tillit – som ifølge Luhmann nettopp reduserer kompleksitet.

I tillegg beskrev informantene en mangel på gode handlingsalternativer. Noen forsøkte seg med samtaler, men opplevde gjerne at medarbeideren var lite åpen og at det derfor var vanskelig å få til en god dialog. Sakens natur – at medarbeideren ”vil noe annet”, ikke ønsker å bidra til fellesskapet eller har andre verdier tilsier at det kan være slik. Andre satte inn sanksjoner eller kontrolltiltak, det kunne hindre uønsket atferd, men neppe bedre tillit eller samhandling. I siste instans hadde noen endt opp med personalsaker, som ble opplevd som arbeidskrevende og belastende for alle involverte.

Den flate strukturen som preger mange norske arbeidsplasser, kan bidra til å dekke over skjult makt i form av forventninger om lojalitet og hvilke verdier og holdninger som er ”lov” å ha. En sterk og gjensidig relasjon mellom leder og medarbeider kan bidra til dette i negativ forstand. Det kom også noen utsagn som indikerte det Nortvedt og Grimen (2004) beskriver, nemlig at tillit ovenfra innebærer mulighet til straffetiltak og bruk av sanksjoner. Det at begge parter visste om disse mulighetene, mente noen var nok til å stoppe forsøk på juks og bedrag. Andre tok avstand fra dette, og mente at dersom man hadde slike ris bak speilet, var det kanskje egentlig ikke snakk om tillit.

Modellene som er presentert er en stilisering og gruppering av det som kom fram i samtale. Ikke alt som kom fram får plass i modellene, og de kan dermed forstås som en fortolkning og overtydeliggjøring av materialet. Det kan kanskje også hevdes at modellen presser dataene fra studien til å passe inn. Intervjuguiden inneholder ikke spørsmål direkte knyttet til handlingsforløpet når tillit og tiltro blir utfordret og brutt. Likevel handlet mange historier nettopp om dette, og jeg oppfattet at dette var noe informantene var spesielt opptatt av.

Et utgangspunkt for modellene er leders vurdering av medarbeideren. Et viktig poeng er at ledere vil gjøre ulike vurderinger av hvor tillitsverdig en medarbeider, og dette kan ha sammenheng med lederen selv. Forløpet som kan illustreres i modellene, vil derfor være knyttet til individer, og ikke kunne generaliseres til "sannhet". Dessuten vil lederens kunne påvirke medarbeideren gjennom handlingene han velger, også i alt lederarbeid som gjøres uten at det er en brist i tillit eller tiltro.

5.4 Kan økt offentlig kontroll true tillitens vekstvilkår?

Tillitsbrudd som er beskrevet tidligere, ble forstått som forhold knyttet til leder eller medarbeider. Men i noen tilfeller var det forhold utenfor disse som skapte vanskene.

En informant fortalte om en erfaring fra en arbeidsplass der medarbeiderne over lang tid hadde vært i opposisjon mot sine ledere. I tillegg til å arve konflikter fra sine forgjengere, opplevde vedkommende lite handlingsrom ettersom rammebetingelsene var fastsatt på et høyere nivå i organisasjonen. Lederen fant det vanskelig å få til et tillitsforhold til medarbeiderne.

Det var ikke mange ting jeg skulle gjøre før det ble... ikke skjæring, men før jeg liksom merka at klimaet ble helt annerledes. For da ble jeg liksom bare en i rekka av ledere som liksom sa akkurat det samme som var sagt i alle år.

Flere påpekte et stort og økende fokus på kontroll fra overordnet myndighet. Det kom fram litt ulike refleksjoner om årsaken til dette. Noen ga uttrykk for at de forsto at myndighetene trenger oversikt og kontroll med hva helsebudsjettene brukes til, samtidig som de mente at markedsstyringstanken gjorde at man innførte verktøy og ideologi fra helt andre bransjer. Andre var inne på den generelle mistenksomheten mot helsevesenet som blant annet media

påvirker, og mente at dette forårsaket et kontrollfokus som ikke sto i forhold til de faktiske forholdene. Uansett årsak medførte det omfattende og tidkrevende registreringssystemer, som også påvirket tillitsforholdet mellom leder og medarbeider på flere måter.

For det første påpekte flere at det forskyver lederens arbeidsoppgaver og dermed hans fokus. Administrative oppgaver er viktige og nødvendige, mente noen, men når de blir for mange blir tiden til å ivareta og lede personalet for liten. Mange ønsket å prioritere å ha åpen dør til kontoret sitt. De ønsket at det skulle være enkelt for medarbeiderne å komme for å diskutere, få råd og bistand når de ønsket det. Denne daglige kontakten og tilstedeværelsen så de som nødvendig for å holde driften i avdelingen i gang. Den gjorde også at de holdt seg oppdatert, visste at alt gikk som det skulle, og opprettholdt tilliten til medarbeiderne. Men flere mente at slikt lederarbeid i liten grad måles av de såkalte styringsverktøyene som brukes, og som flere oppfattet de ble vurdert etter. Konflikten mellom disse pålagte administrative registreringene og oppgaver knyttet mer direkte til medarbeidernes hverdag var frustrerende og slitsom.

Jeg prøver å finne nøkkelen til å gi blaffen i de riktige tingene. Men det er vanskelig, altså. Mmm. (...) Jeg trodde jeg fant ut av det, men så – fillern heller – så var det noen som begynte å pirke på meg, og sa at jeg hadde ikke gjort det jeg skulle gjøre og sånn. Og da var det tilbake på styringsverktøyene. For det er det eneste de andre ser.

For det andre mente noen at kontrollsystemer gjorde at medarbeiderne følte seg mistenkeliggjort, og at de ble mistenksomme. Også medarbeiderne var pålagt til dels detaljert rapportering, og hadde vansker med å forstå årsaken til det de oppfattet som unødvendig og tidkrevende ekstraarbeid. Det kom fram at dette ble stående i motsats til det lederne forsøkte å formidle til sine ansatte; at de var dyktige fagpersoner i en kunnskapsorganisasjon som lederen hadde tillit til. Flere ga uttrykk for at de ønsket at kulturen på arbeidsplassen skulle være preget av handlingsrom og autonomi. De ønsket at medarbeiderne skulle ta ansvar, og basert på verdigrunnlaget føle seg myndige til å velge hvordan oppgavene skulle løses. I stedet kunne medarbeiderne føle seg kontrollert. En informant (A) reflekterte slik rundt dette:

A: Så skal du være lojal mot de beslutninger som er fattet, på systemer som går inn og reduserer den enkelte ansattes handlingsrom. Fordi du påfører dem merarbeid. (...) Og i tillegg så går du også inn og kontrollerer at de gjør den jobben som de skal gjøre innenfor det handlingsrommet som de hadde.

Intervjuer: Ligger det også implisitt en mistanke om at de ikke gjør jobben sin godt nok?

A: Det kan oppfattes sånn. Det kan det. Og det... i en kunnskapsbedrift, så er det jo kanskje da den verste... eller hvis du skal irritere ansatte, virkelig få dem på nakken, så er det akkurat det herre du skal gjøre. Hvis du virkelig skal provosere, så går du inn og kontrollerer det de driver med.

Til tross for at lederne forsøkte å forklare hvorfor de nye systemene var innført, mente de ansatte at rapporteringssystemene i for liten grad gjenspeilet virksomheten til å være gode verktøy til dette formålet. Dermed ble medarbeiderne sittende med nye spørsmål og en gryende mistenksomhet. Hva var egentlig hensikten? Visste lederne noe de ikke visste? Var det kanskje snakk om innsparinger – ville noen bli overtallige?

Det tredje følger av det andre: De ansatte oppfattet at de måtte rettferdiggjøre jobben sin, hele tiden vise at de var verd å stole på. Ingen hadde sagt at de hadde handlet galt eller ikke gjort jobben sin godt nok, likevel skulle de registrere nitidig det de gjorde, i økende grad og i stadig nye systemer. Nærmeste leder ble representanten for den overordnede myndigheten, og skulle iverksette og sørge for at dette ble gjort. Dermed ble han den personifiserte myndighetspersonen som ikke viste tillit. Noen av informantene beskrev at dette påvirket tillitsforholdet; medarbeiderne tvilte på om de hadde lederens tillit fordi de ble utsatt for en dobbeltkommunikasjon. Lederen uttrykte tillit og iverksatte samtidig rutiner som ble oppfattet som kontroll. En informant mente kontrollfokuset sprang ut av en markedsstyrt ideologi, som er noe helt annet enn det helseprofesjonene bygger sine fag på. Mellomlederne ble stående mellom disse to hensynene, de skulle både ivareta medarbeidernes faglighet og autonomi basert på felles verdigrunnlag, og myndighetens krav til rapportering og kontroll. Dette ble beskrevet som en konfliktfylt posisjon. Å ignorere myndighetenes pålegg kunne bli sett på som illojalitet, og for liten vekt på medarbeideres behov kunne påvirke tillitsforholdet. Dette gjorde at det er grunn til å sette spørsmålstegn ved det denne styringsmodellen, mente informanten.

Hvis man har vært pasient selv, så tenker jeg at det er ikke dette det handler om. Det handler om at du ønsker å møte mennesker som setter seg inn i den situasjonen du har, og som er villig til å tenke kreativt for å finne gode løsninger for deg. (...) Så her er vi kanskje i ferd med å miste noe. Jeg tror det er lurt å stoppe opp og tenke; er det denne veien vi vil? (...) Kan man gjøre det på en helt annen måte enn å pålegge mer og mer styringsverktøy ute i organisasjonene?

5.4.1 Drøfting

Onora O'Neill (2002) beskriver et samfunn som hun mener kjennetegnes av systematisert mistillit. Informanter i denne studien påpekte at kontrollsysteemene påvirket relasjonen mellom leder og medarbeider. De beskrev hvordan intensjonene var uklare for begge parter, og ga uttrykk for at tilliten de forsøkte å bygge opp for å gi medarbeiderne gode arbeidsvilkår og bygge opp motivasjon og arbeidsglede, ble brutt ned av kontrollkulturen. De opplevde dette som lite tilfredsstillende og demotiverende. Det samme mente de medarbeiderne gjorde. Aadland (2004) og Sennett (2001) beskriver begge hva det gjør med mennesker å bli vist tillit; man får selvtillit og opplever verdighet. Når medarbeidere oppfatter at lederen på den ene siden gir tillit, og samtidig iverksetter streng kontroll blir det en dobbeltkommunikasjon som er vanskelig å tolke, og som kan føre til frustrasjon og manglende selvtillit, påvirke arbeidsglede, og også forårsake endret oppfatning av lederen. Sagt på en annen måte, kan dette være et uttrykk for spennet mellom Mc Gregors teori X og Y. De fleste ledere i dag vil i hovedsak slutte seg til menneskesynet som ligger i teori Y. Medarbeiderne kan oppfatte at noe annet, som at teori X ligger bak kontrolltiltakene.

Selv om det kan betegnes som mistenksomhet satt i system, er det avgjørende for tilliten at det føres kontroll med virksomheten i sykehus. Fantes det ikke, ville vi antagelig ha grunn til å være skeptiske den dagen vi fikk behov for helsehjelp. Likevel er det et spørsmål om hva som skjer når kontrollen skal utføres av den enkelte medarbeider, på en måte som gjør at han oppfatter at han må vise seg tilliten verdig hele tiden. Informantene mente at det ikke er snakk om å forklare seg når man beviselig har handlet feil, men å hele tiden bevise at man *ikke* har gjort det. Helsepersonell er utdannet til å gi helsehjelp, som innebærer omsorg og trygghet – og tillit. Denne ideologien er vanskelig å finne i de markedsstyrte kontrollsysteemene. Dagens kultur der alt skal være åpent for alle, har klare negative sider, mener O'Neill. De virkelig gode relasjonene preges nettopp av det motsatte – åpenhet innad, men diskresjon og taushet utad. Dersom alt er åpent, blir man gjerne utrygg, og holder tilbake informasjon man ikke ønsker at alle skal ha. Denne studien indikerer at en slik kultur har konsekvenser som er vanskelig å forholde seg til for både medarbeider og mellomleder, og som påvirker tillitsforholdet mellom dem.

5.5 Endringer som følge av bevisstgjøring av tillitsdiskursen

Som beskrevet i kapittel 3.3 har det skjedd store endringer i oppmerksomheten og synet på tillit innen ledelse. Kan det samme skje på mikronivå, ved at ledere introduseres til fenomenet tillit til medarbeidere på en måte som endrer deres tankemønstre og i sin tur deres praksis?

Både ledelsen i foretaket og mellomledergruppen ga nesten udelt positive tilbakemeldinger på temaet for studien, og de fleste inviterte ønsket å delta. Ved oppstaten av gruppesamtalene ga flere uttrykk for at de ikke hadde så mange ferdige tanker og kanskje ville ha lite å bidra med.

Jeg har tenkt litt på det du nevnte med tillit, og første tenkte jeg 'jaja, det var jo greit', tenkte jeg, men så begynte jeg å tenke etter; 'hva er det egentlig'? Jeg har ikke greid å formulere noen gode ord, det er bare noe sånn... det er en følelse jeg har inni meg at jeg har tillit til en person, men jeg greier ikke å beskrive det. (...) Så derfor så tenkte jeg når jeg gikk ned her at det kan for så vidt bli et kort fokusgruppeintervju hvis ikke dere andre har noe mer ord på tankene enn det jeg har.

Deretter snakket gruppen nesten uavbrutt om temaet i to timer, de ønsket ingen pause.

Omtentk halvveis i samtalen stoppet den samme informanten seg selv i et resonnement og sa "Så jeg tror, ja... når jeg har sittet her og tenkt og snakket så tror jeg nok at.. (...) Ja. Dette har jeg aldri tenkt før!" Intervjueren måtte stoppe deltagerne da tiden var ute, og spurte avslutningsvis hvordan de hadde opplevd samtalen. Informanten svarte:

Nei, jeg synes det har vært veldig... veldig all right. Jeg må si at jeg var.. da jeg gikk ned hit, så kvernet det en tanke rundt i hodet mitt; hva skal vi i det hele tatt snakke om? Det derre med hvordan skal vi sette ord på det? Og det har jo blitt en veldig all right samtale!

Flere av historiene som ble fortalt, ble drøftet og fortolket både av den som fortalte den, og av de andre. Det kom flere ganger fram at informantene så sammenhenger og forklaringer de kanskje ikke hadde sett før gjennom formuleringer som "når jeg nå ser tilbake, så tenker jeg...", eller ved at gruppedeltagerne lyttet til de andres refleksjoner, stilte hverandre spørsmål eller kommenterte hverandres utsagn – gjerne gjennom egne eksempler eller historier. Noen sa før de gikk at "dette var en slags veiledning, men samtidig ikke det".

Det kom også fram at mye av det lederne gjør kanskje ikke alltid er så bevisst, men særlig blant dem med lang erfaring blir en slags taus lederkunnskap. I en samtale om hvordan man kan ta opp tillit som en del av medarbeidersamtalen, uttrykte en informant:

Ja, det er litt sånn rart når du spør meg, så opplever jeg jo at mye av det jeg gjør som leder er veldig sånn...eh... det blir jo ikke sånn at du sitter og tenker på hva det er jeg gjør her og nå. Det går litt mer sånn automatisk.

I de individuelle intervjuene, som ble gjennomført to måneder etter gruppeintervjuene, ble informantene blant annet spurt om det som hadde vært drøftet der var noe de hadde reflektert videre over. En svarte umiddelbart bekreftende på dette. De to andre svarte først avkreftende, men underveis i samtalen kom de på tanker som likevel var blitt med videre. Alle sa spontant at invitasjonen til enda en samtale hadde vært en trigger som satte tankene i gang igjen.

Disse tre ble også spurt om de mente at denne type refleksjon over verdibaserte temaer var verdifullt, og om hvordan de håndterte situasjoner der de begynte å få en gryende mistillit til en medarbeider. Alle mente det var nødvendig å få andres synspunkter og fortolkninger.

Altså, de behøver ikke være guruer de man spør, men de ser det på en litt annen måte, fordi de ser det utenfra. Så det er mye det dreier seg om, egentlig. I tillegg til at problemstillinger blir litt annerledes når man skal formulere dem, enn når du bare tenker dem i ditt eget hode. Da blir det faktisk litt mer intellektuelt og ikke bare så magestyrt på følelser.

Jeg tror ikke det er noe menneske forunt å kunne klare å takle sånne... alle disse problemstillingene alene. Det... det er helt... ja, man er avhengig av å sjekke ut. Er det riktig det jeg tenker nå? Å få noen å spille ball med, få noen motargumenter til det du sier og mener.

Alle fortalte at de snakket med nære kolleger, helst andre ledere om slike saker.

Samtalepartnerne måtte ha en nærhet både fysisk og organisatorisk. Samtidig som de så et klart behov for å få andres synspunkter og fortolkninger som korreksjon til egne, var de opptatt av å ivareta medarbeiderens anonymitet og verdighet. De mente derfor at grupper på tvers av avdelinger ikke ville være et sted de ville fortelle åpent om slike situasjoner. Selv om de kanskje kunne fått innspill de ikke fikk fra nære kolleger, var de redde for at historier om deres medarbeidere kunne bli spredd.

Disse tre informantene ble også spurt om refleksjonene og samtalene i fokusgruppene hadde endret deres praksis. Ingen mente det hadde det. Det måtte mer konkrete metoder til, for eksempel i form av formell veiledning og øvelse på vanskelige situasjoner.

Det er viktig at man får disse anledningene til å sitte og reflektere. Og jeg kjenner at jeg reflekterer masse når jeg sitter og snakker med deg nå. Så kommer refleksjonene. Men samtidig - hvis det skal føre til en endring, og det er jeg opptatt av at man skal – ikke bare sitte der for diskusjonens skyld, det må være noe som kommer ut av det.

5.5.1 Drøfting

Mange av informantene ga uttrykk for at de var redde for at deres fortolkning av en handling eller en hendelse kunne være feil. De mente at mistillit til en medarbeider var så alvorlig og belastende for begge parter, at de måtte være helt sikre i sin sak før de handlet. Mayer et al. (1995) peker på behovet for hva finne ut mer om hva som påvirker ”feedback-sløyfen” fra resultatet av gitt tillit og tilbake til vurderingen av hvor tillitsverdig tillitsmottageren oppfattes (Mayers modell, se figur 3.2). Ut fra mine informanternes utsagn, ser det ut til at det fra en gryende mistillit er en prosess fra denne tidlige fasen til mistilliten har ”festet seg” hos lederen. I denne mellomperioden er det mulig å endre fortolkningen. Flere beskrev at en god kollega som gjerne hadde kontor vegg-i-vegg, hjalp dem med å tolke medarbeiderens grunnlag for handlinger, og derved få andre synspunkter og innfallsvinkler. Beskrivelsene av slike kollegasamtaler minnet mye om prinsippene for sensemaking, å forsøke å fortolke og forstå det som hadde skjedd. Som flere påpekte, er poenget med slike samtaler å få tilgang til andre innfallsvinkler enn det man ser selv, ikke først og fremst støtte for eget syn.

Mange ga uttrykk for at de satte pris på å diskutere dette temaet i grupper, og det så ut til at det i noen grad endret deres synspunkter å reflektere over hendelser sammen med andre ledere. De mente imidlertid ikke at dette hadde endret deres praksis som ledere. Men til tross for dette, var det mye som tydet på at de reflekterte på en annen måte. Dersom tankemønstre i sin tur styrer handlinger, kan dette på sikt endre leders atferd.

Gjølmes (2009) undersøkelse viser at coaching påvirker lederes tillit til medarbeidere. Å reflektere sammen med andre som er i lignende situasjon, kan kanskje bringe refleksjonene over på et annet nivå. Mye tydet på at det i gruppediskusjonene og i etterkant hos den enkelte skjedde en bevisstgjøring av taus kunnskap, som kan være verdier i praksis. Aadland peker på betydningen av dette: ”Reflection on tacit values-in-use may inspire the organization to adjust its practice and its espoused values to be more in congruence with what they actually aspire to.” (Aadland 2010). Det er derfor grunn til å tro at denne type refleksjoner er betydningsfull

for mellomledere i organisasjoner som denne, og at det likevel kan forårsake endringer i deres praksis over tid.

6 Konklusjon

Her oppsummeres funnene i undersøkelsen, strukturert etter forskningsspørsmålene som er presentert i kapittel 2..

Hvordan forstås tillit?

Undersøkelsen viser to ulike forståelser av begrepet tillit. Den ene er knyttet til verdier og holdninger, og til at lederen tror medarbeideren vil det beste og det gode, og er knyttet til verdier og holdninger. Ut fra den andre beskrives tillit som ”å stole på” eller ”ha tiltro til”, og er knyttet til lederens forventninger til medarbeideren.

Videre ser det ut til at ledere knytter forutsetninger for tillit til medarbeiderne både til egenskaper ved seg selv og ved medarbeideren. Tillit kan ses som en grunnholdning hos lederen, og egenskaper som god kommunikasjonsevne, åpenhet, intuisjon, integritet og vilje til å gi ansvar og frihet. Når det gjelder medarbeideren, er egenskaper som åpenhet, ærlighet, ansvarsfølelse, konsistens og engasjement betydningsfulle, i tillegg til faglig kompetanse, gode ferdigheter og gjennomføringsevne.

Løgstrups forståelse av tilliten som en ”spontan livsytring” har fellestrekk med utsagnene om tillit som en grunnholdning. Hans moralske perspektiv ser også ut til å komme også fram i troen på at medarbeideren vil det gode. Den andre formen ser ut til å henge sammen med Luhmanns forståelse, av tillit som et rasjonelt valg, og at medarbeideren gjør som lederen forventer og erfarer.

Hvordan framtrer tilliten i hverdagen?

Studien indikerer at leders tillit til medarbeidere knytter seg til ulike nyanser av tilliten. Dette innebærer at en leder kan ha tillit til en medarbeider på ett område, men ikke på et annet. Det kommer fram fire slike nyanser eller områder: (1) Faglig kompetanse, ferdigheter og evne til å gjennomføre oppgaver, (2) evne til å følge lover og regler, og følge opp administrative rutiner og pålegg, (3) evne til å kommunisere og samarbeide med andre, evne og vilje til å ivareta fellesskapets interesser (framfor sine personlige), og (4) personlige egenskaper, verdier og

holdninger. De to første områdene kan sammenfattes som medarbeiderens kompetanse, og kan betegnes som tiltro. Denne er gjerne basert på erfaring, er rasjonell og relativt objektiv, og gjenstand for fortløpende vurderinger fra lederens side. De to siste nyansene har å gjøre med medarbeiderens karakteregenskaper, og betegnes som tillit. Den oppstår gjerne spontant, og ser ut til å være nært knyttet til et grunnsyn hos lederen som tilsier at tillit er moralsk godt. Samtidig knyttes det til egenskaper hos medarbeideren, og til en umiddelbar opplevelse av at denne personen vil det gode. Denne formen for tillit er mer personlig og subjektiv, og knyttet til følelser, og den ser ut til å være mer stabil enn tiltroen til faglig kompetanse.

Igjen ser det ut til at tillit, slik det beskrives i denne undersøkelsen, har fellestrekk med Løgstrups forståelse av å gi tillit som moralsk godt, mens tiltro kan forstås ut fra Luhmanns forklaringer om tillit som et rasjonelt valg. Ut fra dette kan man hevde at denne undersøkelsen indikerer at både Løgstrup og Luhmanns forståelser av tillit er gyldige for ledes tillit til medarbeidere, men at de knytter seg til ulike nyanser av tillitsbegrepet som begge er i virksomhet i det daglige arbeidet. Det kommer også fram tegn på at den relasjonelle og mer personlige og grunnleggende tilliten som knyttes mest til Løgstrups forståelse har en overordnet funksjon overfor den rasjonelle tiltroen, som har flest fellestrekk med Luhmanns forståelse. Et godt personlig tillitsforhold påvirker tiltroen til det faglige i positiv retning.

De fire nyansene av tillit som kommer fram har fellestrekk med de tre egenskapene ved tillitsmottager i modellen Mayer et al. (1995) har presentert, og tillitsgivers tilbøyelighet til å gi tillit kommer også fram begge steder.

Hva utfordrer tillit og tiltro?

Undersøkelsen tyder på at de samme fire nyansene av tillit og tiltro til medarbeidere også er i spill når disse utfordres, men nå med et negativt fortegn. Lederens umiddelbare fortolkning kan kategoriseres som (1) medarbeideren er ikke faglig dyktig nok, (2) medarbeideren følger ikke regler og prosedyrer, (3) medarbeideren ivaretar ikke fellesskapet, og (4) medarbeideren har en egen agenda. Også lederens selv kan påvirke denne fortolkningen, blant annet ved å misforstå en situasjon. Derfor er det avgjørende å få en god dialog med medarbeideren når tiltro og tillit utfordres, og også med en utenforstående – for eksempel en kollega – for å få korrigert en slik feiloppfatning.

Hva skjer når tillit og tiltro brytes?

Lederens fortolkning av årsaken til bristen ser ut til å være avgjørende for det videre forløpet. Dersom lederen forstår at det er faglige kvalifikasjoner og ferdigheter som er årsaken, er forløpet videre ofte relativt ukomplisert. Sammen med medarbeideren vil lederen forsøke å kalibrere forventningene, enten ved å øke medarbeiderens kompetanse eller ved å senke kravene. Lederens vurderinger og handlinger er rasjonelle, og lite preget av følelser. En tid vil han ha et ekstra øye på medarbeideren for å se om alt er som det skal, men etter en tid vil forholdet gjerne være som før. Brist i tiltro ser ut til å oppfattes som lederen har gjort en feil i kalkuleringen av medarbeiderens kompetanse, noe som igjen kan stemme med Luhmanns forståelse. Tiltro er et valg som kan endres ut fra foreliggende fakta. Tiltroen kan da sees som et kontinuum, i tråd med Schoormans syn (2007). Modellen Mayer og medarbeidere har presentert, ser ut til å stemme best med forløpet til det som i denne undersøkelsen betegnes som mangel på tiltro. Selv om egenskapene ved tillitsmottageren i deres modell også innbefatter det som i denne undersøkelsen kalles karakteregenskaper, er det resultatene av den utviste tiltroen som legges til grunn for tillitsgiverens videre vurderinger.

Dersom årsaken forstås som manglende evne og vilje til å ivareta fellesskapet, eller at medarbeideren har en egen agenda, indikerer undersøkelsen et helt annet forløp. Lederen har få gode handlingsalternativer, ofte fordi medarbeideren i liten grad ønsker å samarbeide om en endring. Sterke og vonde følelser ser ut til å være et kjennetegn ved slike situasjoner, som noen ganger ender med sanksjoner fra lederens side, eller personalsaker. Etter et slikt forløp krever det mye å få et tillitsforhold på fote igjen, om det overhodet er mulig. I tråd med Løgstrups syn kan tillit forstås som å våge seg fram slik at den andre får makt over en, og dette er noe annet en å stole på eller være trygg på (Aadland 1998: 62). Løgstrup mener at tillit som ikke blir tatt imot, slår over i mistro. Det ser ut til at denne mistroen, som her kalles mistillit, har en annen kvalitet enn tilliten, og at den følges av sterke negative følelser. Også her ser det ut til at Løgstrups utsagn om at man har blottstilt seg og gjort seg sårbar overfor den andre, kan forklare slike reaksjoner. Også Lewickis (1998) forstår tillit og mistillit som atskilte fenomener, men denne studien har ikke funn som verken bekrefter eller avkrefter Lewickis firefeltmodell.

Kan ekstern kontroll og styring true tillitens vekstvilkår?

Det stadig økende fokuset på kontroll og rapporteringsrutiner, ser ut til å påvirke tillitsforholdet mellom leder og medarbeider i negativ forstand. Ledere ønsker i stor grad å vise sine medarbeidere tillit, hvilket bekrefter Løgstrups forståelse av tillit som en spontan livsytring, og ønsker også å fremme vilkårene for autonomi og faglige og personlige vekstvilkår. Kontrollsystemene ble sett på som det motsatte, at medarbeideren måtte vise seg tilliten verdig til stadighet. Ettersom nærmeste leder iverksetter kontroll tiltakene, forårsaker dette en dobbelkommunikasjon som kan true tillitsrelasjonen.

Endrer en bevisstgjøring av tillitsdiskursen lederpraksis?

Undersøkelsen peker på at ledere har behov for å sette ord på situasjoner og reflektere over hverdagens hendelser. For det første er det viktig å reflektere og få innspill i konkrete situasjoner der tilliten til medarbeidere står på spill. Feiltolkninger kan få konsekvenser for begge parter. Særlig dersom lederens forståelse er knyttet til den personlige tilliten, er det en nær forbindelse med lederens følelser. Reaksjoner basert på følelser kan bære galt av sted, så her er korreksjoner av spesiell betydning. For det andre peker undersøkelsen på at refleksjoner over egen arbeidshverdag sammen med andre kolleger, gjerne får fram taus kunnskap og gjør at ledere forstår hendelser og handlinger gjennom meningsdannelse (sensemaking). Å bruke historier og praksiseksempler som grunnlag for refleksjoner, ser ut til å være en god metode for å sette i gang slike prosesser. Denne undersøkelsen peker på betydningen av at arbeidsplasser legger til rette for slik refleksjon.

7 Etterord

Denne studien har mange begrensninger. Undersøkelsen er gjort i ett helseforetak, og er ikke nødvendigvis representativ for andre virksomheter. Dessuten er det kun ledernes stemme som har fått plass, og deres refleksjoner om tillit til medarbeidere. Intervjumetoden med relativt åpne spørsmål i gruppene, kan også være en svakhet for gyldigheten av funnene. For å bekrefte, avkrefte eller nyansere disse, vil flere studier være interessante.

Som en validering av mine analyser og fortolkninger, hadde det vært interessant å drøfte dem med de informantene som har bidratt, gjerne i de samme gruppene som utgjorde fokusgruppene. Dette faller utenfor rammene av masteroppgaven, men er selvfølgelig mulig å gjøre i etterkant. En kvantitativ studie med utgangspunkt i funnene fra denne undersøkelsen ville også vært interessant. Medarbeidernes synspunkter på samme tema kunne gitt et viktig supplement. Det ville også være interessant med studier som belyste tillitsforholdet motsatt vei – medarbeideres tillit til lederen. Ut fra mine litteratursøk, ser det ut til å finnes mer empiri på dette, så her ville litteraturstudier også være et verdifullt bidrag.

Jeg har så vidt lukket på aksjonsforskning som metode, og tror det kunne vært nyttig å gjennomføre et aksjonsforskningsprosjekt med refleksjon over egen praksis for mellomledere. Hva aksjonen skal bestå i skal jo avgjøres sammen med deltagerne i en slik studie, men noen av de temaene denne studiene har berørt, ville etter mitt syn være aktuelle. Det omtalte kontrollfokus som får stadig mer oppmerksomhet innen offentlig sektor, er et tema mange er opptatt av uheldige virkninger av, og bekymret over, og dette bør undersøkes videre.

Det store engasjementet og interessen refleksjon omkring tillit vakte i praksis, peker mot et oppdemmet behov for å forstå bedre den komplekse dynamikken mellom leder og medarbeider. Kanskje kan denne studien dermed være et lite bidrag til å utdype og videreutvikle kvaliteter i ledelse.

Litteratur

- Amundsen, O. (2003). *Fortellinger om forandring. En narrativ studie av planlagt organisasjonsendring i et norsk finanskonsern*. Norgens teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier. Det historisk-filosofiske fakultet. , Trondheim.
- Aristoteles. (1999). *Den nikomanske etikk* (Ø. Rabbås & A. Stigen, overs.): Bokklubben Dagens bøker.
- Aristoteles. (2006). *Retorikk* (T. Eide, overs.). Oslo: Vidarforlaget.
- Balsnes, A. H. (2009). Koret Belcanto - en gullgrube av empiri i min hule hånd? I: H. C. G. Johnsen, A. Halvorsen & P. Repstad (red.), *Å forske blant sine egne. Univeristet og region - nærhet og uavhengighet* (s. 247-267). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Bordum, A. (2001). Tillid er godt! Om tilidsbegrebets værdiladning. I: A. Bordum & S. B. r. Wenneberg (red.), *Det handler om tillid*. Fredriksborg C: Studentlitteratur.
- Bordum, A. & Wenneberg, S. B. (2001). Tillid som forskningstema - en innledning. I: A. Bordum & S. B. Wenneberg (red.), *Det handler om tillid*. Fredriksborg C: Samfundslitteratur.
- Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2007). *Ledelse*. København: Børsens forlag.
- Christoffersen, S. A. (1999). *Etikk, eksistens og modernitet. Innføring i Løgstrups tenkning*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in your own Organization* (3 utg.). London/Thousand Oaks/New Dehli: SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London/Thousand Oaks/New Dehli: SAGE Publications Ltd.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gjølme, M. H. (2009). *Effekter av ledelsecoaching: Har coaching effekt på lederens tillit til sine medarbeidere?* Upublisert Masterthesis, Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Institutt for Økonomi og Ressurs, Ås.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Gundersen, D. (2010). *Norske synonymer*. Hentet 6. mars 2010 fra <http://www.ordnett.no/3.html>.
- Guttu, T. (2011). *Norsk ordbok med 1000 illustrasjoner*. Hentet 26 april 2011 fra <http://www.ordnett.no/23.html>.
- Hjelmtveit, V. (2005). Sosialpolitikk i historisk perspektiv. I: M. A. Stamsø (red.), *Velferdsstaten i endring. Norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre* (s. 24-57). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I: E. J. Irgens & G. Wennes (red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organsiasjoner* (s. 13-21). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jelstad, B. (2007). *BEYOND MONEY: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Norges Handelshøgskole, Institutt for Strategi og Ledelse, Bergen.
- Jelstad, B. (2008). Hva påvirker indre motivasjon på arbeidsplassen? *Tidsskrift for fag og tro*, 26 (1), 14-15.

- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2009). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jordheim, E. (2008). *Hva forteller fortellingene? En kartlegging av verdier i tre barnevernstinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger*. Diakonhjemmet høyskole, Avdeling for diakoni, familierapi, helse og ledelse, Oslo.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kjølsrød, L. (2010). Unavt om tillit. *Nytt norsk tidsskrift*, 27(3), 318-321.
- Knudsen, M. (2001). Krop og suverenitet - om to måder at skabe tillid på. I: A. Bordum & S. B. Wenneberg (red.), *Det handler om tillid*. Fredriksborg C: Samfundslitteratur.
- Kristiansen, A. (2005). *Tillit og tillitsrelasjoner i en undervisningssammenheng*. Oslo: Unipub Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendahl Akademisk.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17.juni 2005 nr 62.* fra http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050617-062.html&emne=arbeidsmiljølov*&&.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Løgstrup, K. E. (1956). *Den etiske fordring*. København: Gyldendal.
- Løwendahl, B. R. (2002). Kompetanse i profesjonelle tjenestebedrifter. I: O. Nordhaug (red.), *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner* (2 utg., s. 46-55). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meriam Webster Online Dictionary* (2010). Hentet 26 april 2011 fra <http://www.merriam-webster.com/dictionary/trust>.
- Misztal, B. A. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press.
- NESH (2011). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 27.04.11 fra <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>.
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 347-368). Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk Engelsk ordbok* (2010). Hentet 6. mars 2010 fra <http://www.ordnett.no/1.html>.
- Nortvedt, P. & Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nymark, S. R. (2007). Historiefortelling i organisasjoner. I: O. Nordhaug & H.-I. Kristiansen (red.), *Retorikk, organsiasjon og ledelse* (s. 143-166). Oslo: Forlag 1.
- Nynorskordboka*. (2009). Oslo: Det norske samlaget og Dokumentasjonsprosjektet/EED. Hentet 11. mai 2009 fra <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>.
- O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust. The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: University Press.
- Rennemo, Ø. (2011). Skandinavisk ledelse i en globalisert verden. I: E. J. Irgens & G. Wennes (red.), *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 105-122). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55, 69-78.
- Salamon, S. D. & Robinson, S. L. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Modell of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C. & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1-19.
- Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen* (V. Enebakk, overs.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Six, F. (2003). The dynamics of trust and trouble. I: B. Nooteboom & F. Six (red.), *The Trust Process in Organizations*. Celtenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Skjelbred, M. (2006). *Andrea D*. Oslo: Tiden Norsk forlag.
- Skjervheim, H. (1971). Deltakar og tilskodar. I: H. Skjervheim (red.), *Deltakar og tilskodar og andre esseys* (s. 69-80). Oslo: Ide og tanke, Tanum/ Norli.
- Stewart, D. S., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2007). *Focus Groups. Theory and Practice* (2 utg. bd. 20). Thousand Oaks/London/ New Dehli: SAGE Publications.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i morderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thompson, G. (2006). Situasjonstilpassing som lederstrategi. I: Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (2 utg., bd. 2). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thyssen, O. (2001). Tillid. I: A. Bordum & S. B. r. Wenneberg (red.), *Det handler om tillid*. Frediksborg C: Studentlitteratur.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norsk modellen*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Tønsberg, K. (2009). Ethiske dilemmaer ved forskning på sine egne kolleger. I: H. C. G. Johnsen, A. Halvorsen & P. Repstad (red.), *Å forske blant sine egne. Universitet og region - nærhet og uavhengighet* (s. 268-283). Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.
- Vetlesen, A. J. (2010). Tillitens forrang. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 27(3), 325-329.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks/London/New Dehli: SAGE Publicaions.
- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse og sosialarbeidarar* (3 utg.). Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 461-472.
- Aadland, E. (in press). *Og eg ser på deg* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget. Gjengitt med forfatterens tillatelse.

Vedlegg

Vedlegg 1: Brev til administrerende direktør

Direktør NN

Nesodden 16. oktober 2010

Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke fenomenet tillit knyttet til ledelse, med et særlig blikk på ledelse i kunnskapsorganisasjoner.

I samråd med min veileder Einar Aadland, har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i vårt eget foretak. Konkret ønsker jeg å intervjuere mellomledere i foretaket i grupper, og deretter be noen av dem om individuelle intervjuer. Jeg ønsker å få del i deres historier og refleksjoner om tillit knyttet til å være leder for en ansattgruppe i en organisasjon som vår.

Det er fordeler og ulemper ved å forske blant sine egne. Jeg har denne gangen landet på at fordelene veier tyngst. er i høyeste grad en kunnskapsbedrift, med de krav og utfordringer til ledelse det stiller. Dessuten har vi en stor gruppe mellomledere som vil være aktuelle for undersøkelsen. Jeg håper også at arbeidet vil være nyttig for de som deltar, og etter hvert kanskje også for foretaket. Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser, og selvsagt forespørre klinikksjefene om tillatelse før jeg tar kontakt med mellomlederne jeg ønsker å intervjuer.

Jeg håper på din tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen!

Med vennlig hilsen

Kjersti Vardeberg
masterstudent og enhetsleder

Vedlegg 2: Brev til kliniksjefer og avdelingsledere

Til
Kliniksjefer og avdelingsledere

Nesodden 27. oktober 2010

Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke fenomenet tillit knyttet til ledelse, med et særlig blikk på ledelse i kunnskapsorganisasjoner.

I samråd med min veileder har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i vår egen organisasjon. Konkret ønsker jeg å intervjuere mellomledere i foretaket. Jeg ønsker å få del i deres historier og refleksjoner om tillit knyttet til å være leder i en organisasjon som vår. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer både i gruppe og individuelt. Gruppeintervjuet vil ta inntil to timer. Etter at disse er oppsummert, vil jeg be noen av gruppedeltagerne om et individuelt intervju som vil ta inntil halvannen time. Ettersom de fleste har arbeidssted på Nesodden, vil intervjuene foregå her. Jeg vil forsøke å legge tidspunktene mest mulig gunstig for deltagerne i forhold til deres arbeidsoppgaver. Målet er at alle intervjuer skal være gjort før jul.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser, og de jeg ønsker å intervjuere vil få skriftlig informasjon sammen med forespørsel om å delta.

Direktør NN har godkjent at undersøkelsen gjennomføres i Jeg håper på din tillatelse til å kontakte mellomledere i din avdeling, og til at de kan intervjues i arbeidstiden som beskrevet over.

Med vennlig hilsen

Kjersti Vardeberg
masterstudent og enhetsleder

Vedlegg 3: Brev til mellomledere

Til
Teamleder NN

Nesodden 30. oktober 2010

Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masterstudie

Jeg er i gang med siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I masteroppgaven ønsker jeg å undersøke fenomenet tillit knyttet til ledelse, med et særlig blikk på ledelse i kunnskapsorganisasjoner. I samråd med min veileder har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i vårt eget foretak.

Konkret ønsker jeg å snakke med mellomledere i foretaket, og spør derfor om du vil delta i et intervju.

Jeg ønsker å få del i dine historier, erfaringer og refleksjoner om tillit knyttet det å være leder i en organisasjon som vår. Jeg er spesielt interessert i historier som handler om leders tillit til medarbeidere. Det kreves ingen spesiell forberedelse til intervjuet, og det er heller ikke noe etterarbeid.

Intervjuene vil foregå i gruppe, og vil ta inntil to timer. Ettersom de fleste har arbeidssted på, vil intervjuene foregå her. Etter at de er oppsummert, vurderer jeg å be noen om et individuelt intervju, som vil vare en times tid. Jeg vil forsøke å legge tidspunktene mest mulig gunstig for dere som deltar. Planen er at alle intervjuene skal gjennomføres før jul.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen. Jeg ønsker å ta samtalene opp på bånd, for å kunne skrive dem ned etterpå. Ingen andre enn jeg vil ha tilgang til lydbåndopptak eller transkriberte intervjuer. I oppgaven vil opplysninger fra intervjuene bli anonymisert. Direktør NN har godkjent at undersøkelsen gjennomføres i, og din klinikkssjef/avdelingsleder at du kan delta i intervjuene i arbeidstiden.

Fint om du gir meg en tilbakemelding så snart som mulig, enten på mail eller telefon/SMS. Deretter vil jeg ta kontakt med deg på telefon eller mail for å avtale tidspunkt.

Jeg håper du har lyst til å være med!

Med vennlig hilsen

Kjersti Vardeberg
masterstudent og enhetsleder på TRS
(mailadresse og mobilnummer)

Vedlegg 4: Intervjuguide, fokusgrupper

- 1. Hva forbinder du med begrepene tillit og mistillit? Hvilke andre ord bruker du som dekker det samme fenomenet?**

Evt ta dette som en runde i gruppa, alle får snakke. Bryte isen...

- 2. Fortell en historie som handler om tillit eller om mistillit (gjerne en gang du som leder viste noen viste noen tillit)**

Oppfølging (spørsmål som kan flettes innimellom):

Var det en god eller dårlig investering å stole på vedk. i denne situasjonen?

Hvilke refleksjoner har du gjort det i etterkant av dette?

Har du tenkt på hva som er grunnen til at du viste vedk. tillit?

Hvordan forstår du tillit i den sammenhengen du nå forteller?

Hva oppnår du ved å vise andre tillit?

Hva er det som gjør at du stoler på folk? Hvis du skulle nevne en enkeltfaktor.....?

Hva med mistillit? Er det noe du tenker på – har du mistillit til noen av dine medarbeidere? Hva er det som gjør det?

Grenser for tillit?

- 3. Har dere opplevd å ha gitt noen tillit, og at denne tilliten ble brutt/misbrukt?**

Oppfølging

Hva skjedde så?

Hvordan opplevde du det – hvordan var dette for deg?

Kunne du stole på vedkommende igjen noen gang senere? Hva skjedde da?

- 4. Hva skal til for å skape tillit? Hva er premissene for at tillit skal vokse? Hvilken betydning har tillit i en organisasjon som vår?**

Oppfølging

Hindre? Gode grunner?

Hvilken funksjon mener du tillit har?

Å bygge tillit – hvorfor? Tillit til deg selv som leder for å bytte din integritet, eller bygge medarbeidere?

- 2. Er det noe mer dere vil si? Noe vi ikke har snakket om, som du synes er viktig? Noe som mangler i diskusjonen?**

Evt ta en runde rundt bordet.

Tusen takk!

Vedlegg 5: Bakgrunnsopplysninger, deltagere i fokusgrupper

Litt bakgrunnsdata

Alder:

Kjønn:

Utdanning:

Hvor mange er du leder for?

Hvor mange års erfaring som leder har du?

Hvor lenge har du hatt den stillingen du nå har?

Hvis noen spurte deg hva tillit er, hva ville du si?

Hva tror du er den viktigste enkeltfaktoren som gjør at du har tillit til dine medarbeidere?

Vedlegg 6: Intervjuguide, individuelle intervjuer

Intro

Takk for at du vil snakke med meg en gang til!

Nå har det gått ca 1 ½ mnd siden det forrige intervju, i gruppe. Og det har vært jul og nyttår og sikkert mye som har skjedd. Likevel lurer jeg på om vi kan gå litt tilbake til forrige gang vi snakket sammen.

Fellesspørsmål

1. Hvilke tanker fikk du under intervjuet?
 - a. Satte det i gang noen tanker, refleksjoner?
 - b. Fikk du noen nye tanker? Har du gjort deg noen tanker om din egen prosess og betydningen for organisasjonen etter vi snakket sammen sist?
 - c. Er det noe du har tenkt spesielt på etterpå?
2. Er dette noe du kan/tror du kommer til å bruke videre som leder? Har du noen tanker om hvordan perspektivet "tillit i ledelse" kan forfølges i praksis i ditt arbeid?
3. Hvordan opplevde du det å reflektere over et slikt tema sammen med andre ledere?
4. Har du kommet på andre hendelser, situasjoner eller historier som handler om tillit eller mistillit til dine medarbeidere etter forrige gang vi snakket sammen?

Individuelle spørsmål

Her vil jeg følge opp noen tråder av det de sa under intervjuet, få litt mer dybde i det.